



Національний університет

водного господарства

та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

О с н о в и м е н е д ж м е н т у: п р а к т и к у м Навчальний посібник



Національний університет

водного господарства

та природокористування

За редакцією В. П. Окорського



*Затверджено вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування
(Протокол № від 28 травня 2010 р.)*

Рецензенти:

Кожушко Л. Ф., доктор технічних наук, професор НУВГП;

Лазаришина І. Д., доктор економічних наук, професор НУВГП;

Савіна Н. Б., кандидат економічних наук, доцент НУВГП.

О-75 Основи менеджменту: практикум: Навчальний посібник / В. П. Окорський, О. О. Клюха, О. М. Мандзюк, Е. Г. Мороз, О. В. Пахаренко; за ред. В. П. Окорського. – Рівне: НУВГП, 2010. – 447 с.

У навчальному посібнику „Основи менеджменту: практикум” частина І представлена підбіркою ситуаційно-аналітичних і ситуаційно-розрахункових задач, ділових ігор, практичних завдань, тестів для самооцінки менеджерських якостей. Посібник має стати у нагоді студентам при формуванні практичних навичок та умінь при вивченні дисциплін „Основи менеджменту” і „Менеджмент”.

У частині ІІ навчального посібника наведено методичні рекомендації і вимоги до виконання, оформлення, здачі та захисту курсової роботи з дисципліни „Основи менеджменту” студентами напряму підготовки „Менеджмент”.

Рекомендовано для викладачів та студентів напрямів підготовки „Менеджмент”, „Економіка підприємства”, „Облік і аудит”, „Фінанси і кредит”, „Управління персоналом та економіка праці” вищих навчальних закладів ІІІ – ІV рівнів акредитації.

Табл. 117 Іл. 28 Бібліогр. назв 43.

УДК 658 (075)

ББК 65.050.9я7

© В.П. Окорський, О.О. Клюха,

О.М. Мандзюк, Е.Г. Мороз,

О.В. Пахаренко, 2010

© НУВГП, 2010



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	10
ЧАСТИНА I. Методичні вказівки і завдання для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів.....	12
ТЕМА 1. Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни „Основи менеджменту”	12
ТЕМА 2. Організація як об’єкт управління	16
2.1. Ділова гра „Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії її розвитку”	16
2.2. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Фрагмент ділового життя сучасного менеджера”	24
2.3. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Корпоративна культура і прибуток ”	28
2.4. Аналітична вправа 1. „Життєвий цикл компанії „Кернер”	32
2.5. Аналітична вправа 2. „Стан організаційної культури ВНЗ”	34
2.6. Аналітична вправа 3. „Інтелектуальне підприємство проти одноманітності”	37
2.7. Виробничі ситуації.....	43
ТЕМА 3. Планування як загальна функція менеджменту	45
3.1. Ділова гра „Створення конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг”	45
3.2. Ситуаційно-розрахункова задача „Стратегічне планування показників діяльності підприємства”	56
3.3. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Біле золото України”	59
3.4. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Реалізація проекту стратегічного типу”	64
3.5. Розрахунково-оптимізаційна задача 1. „Автомобілі без відходів”	66
3.6. Розрахунково-оптимізаційна задача 2. „Оптимізація роботи верстатів”	69



3.7.	Виробничі ситуації.....	71
3.8.	Тест для самооцінювання „Чи хороший Ви плановик?“....	73
3.9.	Завдання для самостійної роботи 1. „Самофотографія робочого дня”	73
3.10.	Завдання для самостійної роботи 2. „Планування робочого часу”	75

ТЕМА 4. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

4.1.	Ділова гра „Аналіз організаційної структури підприємства”	77
4.2.	Ситуаційно-аналітична задача 1. „Діяльність АТЗТ „Сонола”	83
4.3.	Ситуаційно-аналітична задача 2. „Справа на користь здоров'я”	86
4.4.	Ситуаційна задача 1. „Британський менеджмент на українському ґрунті”	94
4.5.	Ситуаційна задача 2. „Підприємливість у середньому бізнесі”	95
4.6.	Ситуаційна задача 3. „Нова система менеджменту на старому підприємстві”	98
4.7.	Виробничі ситуації.....	101
4.8.	Самостійно-теоретичне завдання „П'ять питань, відповіді на які повинен знати керівник кожної компанії та його команда”	104
4.9.	Завдання для самостійної роботи „Аналіз та удосконалення організаційної структури управління підприємством”	105

ТЕМА 5. Мотивування як загальна функція менеджменту

5.1.	Ділова гра „Розробка системи мотивування адміністративно-управлінського персоналу в АТ „Євросвітло”	108
5.2.	Аналітично-розрахункова задача „Матеріальна мотивація праці”	122
5.3.	Ситуаційно-аналітична задача „Особиста зацікавленість”	125



5.4.	Рольова гра „Надія на просування по службовій ієрархії”	127
5.5.	Виробничі ситуації.....	130
5.6.	Психологічний тест 1. „Задоволення потреб”	132
5.7.	Психологічний тест 2. „Мотивація до успіху”	134
5.8.	Психологічний тест 3. „Опитувальник Реана”	137
5.9.	Завдання для самостійної роботи „Використання менеджером різних форм та систем оплати праці з мотиваційною метою”	139
ТЕМА 6. Контролювання як загальна функція менеджменту		139
6.1.	Ділова гра „Удосконалення системи контролю на підприємстві”	149
6.2.	Ситуаційно-розрахункова задача „Визначення коефіцієнту бездефектності праці”	152
6.3.	Ситуаційно-аналітична задача „Ford” скорочує витрати”	154
6.4.	Виробничі ситуації.....	156
6.5.	Психологічний тест 1. „Розуміння контролювання”	159
6.6.	Психологічний тест 2. „Оптимальний контроль”	161
ТЕМА 7. Регулювання як загальна функція менеджменту		163
7.1.	Ситуаційно-аналітична задача „Універсальні проблеми універсаму”	163
7.2.	Психологічний тест „Капітан” чи „Пасажир”?	171
ТЕМА 8. Методи менеджменту		173
8.1.	Ділова гра „Одержання кредиту”	173
8.2.	Ситуаційно-аналітична задача „Рекламне агентство АТ „Реклама”	175
8.3.	Виробничі ситуації.....	183
8.4.	Психологічний тест „Чи рішучі Ви?”	189
8.5.	Розрахункові задачі.....	191
ТЕМА 9. Комунікації та інформаційні системи у менеджменті		195
9.1.	Ситуаційно-аналітична задача 1. „Комунікації та ефективність роботи персоналу”	195



9.2.	Ситуаційно-аналітична задача 2. „Проведення ділової наради”	196
9.3.	Аналітична задача „Інь-Янь”	199
9.4.	Виробничі ситуації	200
9.5.	Психологічний тест 1. „Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей”	203
9.6.	Психологічний тест 2. „Оцінювання самоконтролю у спілкуванні”	208
9.7.	Психологічний тест 3. „Ставлення до протилежної статі”	210
ТЕМА 10.	Рішення у менеджменті та умови їх прийняття	215
10.1.	Правила прийняття управлінських рішень	215
10.2.	Ділова гра 1. „Розроблення управлінських рішень методом колективного генерування ідей”	215
10.3.	Ділова гра 2. „Реалізація управлінських рішень щодо вдосконалення діяльності бригад цеху”	219
10.4.	Ситуаційно-розрахункова задача „Ранок на дачі”	225
10.5.	Імітаційна гра „Політ на місяць”	227
10.6.	Виробничі ситуації	230
ТЕМА 11.	Керівництво та лідерство в організації	232
11.1.	З досвіду менеджменту в Україні „Що треба робити, щоб домогтися злагодженої командної роботи?”	232
11.2.	Ділова гра „Підбір генерального директора фірми”	232
11.3.	Ситуаційно-аналітична задача 1. „Боротьба за директорське крісло”	238
11.4.	Ситуаційно-аналітична задача 2. „Досвід ефективного керівництва”	240
11.5.	Ситуаційні задачі „Стилі лідерства”	244
11.6.	Психологічний тест 1. „Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом”	249
11.7.	Психологічний тест 2. „Лідер”	254
ТЕМА 12.	Організація праці менеджера	260
12.1.	Теоретичні завдання менеджера	260
12.2.	Ситуаційно-аналітична задача 1. „Планування кар’єри”	268



12.3. Ситуаційно – аналітична задача 2. „Як визначити зірку?”	276
12.4. Виробничі ситуації.....	282
12.5. Психологічний тест 1. „Ефективність ведення наради” ...	285
12.6. Психологічний тест 2. „Експертиза почерку”	287
12.7. Психологічний тест 3. „Чи можете Ви бути менеджером?”	288
12.8. Психологічний тест 4. „Оцінка своєї інтелектуальності” ..	290
12.9. Психологічний тест 5. „Використання робочого часу”	291

ТЕМА 13. Управління конфліктами, переміними та стресами293

13.1. Ділова гра „Оцінка та управління конфліктами і стресовими ситуаціями в апараті управління”	293
13.2. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Цугцванг ”	296
13.3. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Протиборство виробника та дилера”	298
13.4. Ситуаційно-аналітична задача 3. „Виробничі конфлікти та способи їх врегулювання”	300
13.5. Виробничі ситуації.....	314

ТЕМА 14. Відповідальність у менеджменті та етика бізнесу ...320

14.1. Ситуаційна задача. „Західне підприємство в Україні: особливості управління персоналом”	320
14.2. Виробничі ситуації.....	323
14.3. Психологічний тест 1. „Оцінка спеціаліста щодо етики бізнесу”	326
14.4. Психологічний тест 2. „Чи поважають Вас люди?”	328
14.5. Психологічний тест 3. „Чи добра Ви людина?”	331
14.6. Психологічний тест 4. „Чи вразливі Ви?”	332

ТЕМА 15. Організаційні зміни та причини опору їм.....334

15.1. Ділова гра 1. „Оцінка факторів сприяння та опору змінам”	334
15.2. Ділова гра 2. „Техніки управління змінами, яких треба уникати”	337
15.3. Аналітично-розрахункова задача „Модернізація виробництва”	339



15.4. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Організаційні зміни та інновації”	343
15.5. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Зміни задля успіху”	344
15.6. Психологічний тест „Ставлення до інновацій”	348
ТЕМА 16. Ефективність менеджменту	350
16.1. Ситуаційно-розрахункова задача „Ефективність управління маркетингом”	350
16.2. Ситуаційно-аналітична задача „Управління ефективністю в компанії з виробництва споживчих товарів”	352
16.3. Розрахункові задачі	355
16.4. Психологічний тест 1. „Ефективний керівник”	356
16.5. Психологічний тест 2. „Неефективний керівник”	359
ТЕМА 17. Методичні рекомендації до проведення дидактичних ігор	361
17.1. Конкурс винахідливих і найкмітливіших („КВН”) на знання менеджменту	361
17.2. Дидактична гра „Брейн-ринг”	364
17.3. Дидактична гра „Що? Де? Коли?”	368
ЧАСТИНА II. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи на тему: „Розробка системи менеджменту в організації”	370
1. Вимоги до вибору теми і об’єкта дослідження та порядок виконання курсової роботи	370
1.1. Загальні положення	370
1.2. Вибір теми та об’єкта дослідження	371
1.3. Опрацювання літературних джерел і складання плану роботи	372
1.4. Збирання вихідних даних і опрацювання фактичного матеріалу	373
2. Рекомендації щодо написання тексту курсової роботи	375
2.1. Вибір організаційно-правової форми підприємства	376
2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії її розвитку	377
2.2.1. Внутрішнє середовище: сильні та слабкі сторони	377
2.2.2. Зовнішнє середовище: вплив та можливості	380



2.3.	Трендові функції збуту і життєвих циклів продукції	384
2.4.	Формування функцій менеджменту в організації	385
2.4.1.	Обґрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів	385
2.4.2.	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	387
2.4.3.	Матеріальне і моральне стимулювання працівників	391
2.4.4.	Система контролювання виробничих процесів	393
2.5.	Організація та проектування операційних систем	394
2.5.1.	Проектування функціональних служб	394
2.5.2.	Розробка посадових інструкцій службовців	395
2.6.	Організація комунікаційного процесу в організації	395
2.7.	Організація управлінської праці	396
2.7.1.	Організація робочого місця менеджера	396
2.7.2.	Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці	396
2.7.3.	Механізація та автоматизація управлінської праці	396
2.7.4.	Витрати на управління організацією та ефективність управлінської праці	396
	Висновки та пропозиції	397
	Список використаної літератури	397
	Додатки	397
3.	Вимоги до оформлення курсової роботи	398
3.1.	Основна частина	398
3.2.	Нумерація	398
3.3.	Ілюстрації	399
3.4.	Таблиці, формули та посилання	399
3.5.	Додатки	401
4.	Захист курсової роботи	402
5.	Найбільш поширені недоліки і помилки, які допускаються студентами в курсових роботах	404
	АФОРИЗМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ	406
	КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	419
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	441
	ДОДАТКИ	444



ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах здійснюється перехід до ринкових форм господарювання, формується відповідна інфраструктура економіки з новими формами відносин між підприємствами і державою, зміцнюються зв'язки між виробничою та соціальною сферами суспільства, до управління залучаються фахівці нової формації.

Мистецтво управління (менеджмент) проявляється у творчому підході до справи: здатності керівника до аналізу, оцінки ситуації та прийняття неординарних але ефективних рішень. Творче мислення, мистецтво аналізу на основі врахування об'єктивних законів у процесі управління – ці головні якості сучасного менеджера слід розвивати в процесі навчання.

Посібник є узагальненням розробок вчених і практиків розвинутих країн в галузі управління соціально-економічними системами. Щоб набутися професійних знань з усіх управлінських питань, студентам слід опанувати не тільки спеціальну літературу з менеджменту, а й суміжні дисципліни – кібернетику, філософію, соціологію, психологію, економіку тощо. Якщо до цього додати емпіричний пласт управлінської думки (вивчення конкретних виробничих ситуацій, проведення ділових та дидактичних ігор, вивчення досвіду діяльності видатних керівників), менеджер буде озброєний вміннями, навичками та досвідом ефективного управління.

Однією з основних форм вивчення дисципліни „Основи менеджменту” і проведення поточного та проміжного контролів є практичні завдання з аналізу виробничих ситуацій, тестування, ділових та дидактичних ігор, складання і рішення тематичних кросвордів, турнірів, реферативних читань, навчальних конкурсів тощо.

З метою надання методичної допомоги викладачам і студентам з проведення практичних занять та самостійної роботи в першій частині посібника зібрано і систематизовано за темами курсу конкретні виробничі ситуації та тести, приклади завдань для проведення ділових і дидактичних ігор, навчальних конкурсів та рішення тематичних кросвордів тощо.

Маємо надію, що посібник стане в нагоді студентам напряму підготовки 6.030601 „Менеджмент”, а також буде корисним при



вивченні дисципліни „Менеджмент” студентами напрямів підготовки 6.030505 „Управління персоналом та економіка праці”, 6.030504 „Економіка та підприємництво”, 6.030509 „Облік і аудит”, 6.030508 „Фінанси і кредит”.

Другу частину посібника „Основи менеджменту: практикум” присвячено методичним рекомендаціям для написання курсової роботи з однойменної дисципліни, передбаченої навчальним планом напряму підготовки студентів 6.030601 „Менеджмент”. У цьому розділі наведено вимоги до вибору теми, порядку опрацювання літературних джерел, а також вимоги до написання і оформлення курсової роботи.

У підборі матеріалів, обробці, написанні та підготовці до друку посібника брав активну участь авторський колектив у складі:

1. Окорський В.П. – к.т.н., доцент – передмова, теми 1, 3 – 7, 15, 16, частини I, підрозділи 2.1, 2.4, 2.6 частини II, висновки, загальне керівництво авторським колективом та редагування посібника, афоризми і короткий термінологічний словник.

2. Клюха О. О. – к.т.н., старший викладач – теми 1, 8, п.п. 2.1, 4.1, 4.3 – 4.9, 10.1, 11.3 – 11.7, 12.1 – 12.2, 12.4 – 12.5, 12.7 – 12.9, 14.2 – 14.6, 15.1, 15.3 – 15.6, 16.1 – 16.2, 16.4 – 16.5, короткий термінологічний словник і додатки.

3. Мандзюк О. М. – асистент – п.п. 2.2 – 2.5, 9.1 – 9.3, 9.5 – 9.7, 10.2, 10.4 – 10.6, 11.1 – 11.2, 14.1, 15.2, 16.3, теми 3, 17, список використаної та рекомендованої літератури і додатки.

4. Мороз Е. Г. – асистент – п.п. 2.3, 6.5 – 6.6, 9.4, 12.3, 13.2 – 13.5, тема 5, редагування частини II та додатки.

5. Пахаренко О. В. – асистент – п.п. 2.6 – 2.7, 4.2, 6.1 – 6.4, 10.3, 12.6, 13.1, тема 7.

На слова вдячності заслуговують рецензенти навчального посібника Л. Ф. Кожушко, д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту, І. Д. Лазаришина, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту та Н. Б. Савіна, к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Авторський колектив висловлює вдячність за технічне редагування рукопису Т. В. Пахаренко та Т. Я. Рудишиній.



ЧАСТИНА I. Методичні вказівки і завдання для проведення практичних занять та самостійної роботи студентів

ТЕМА 1. Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни „Основи менеджменту”

Метод конкретних ситуацій (МКС) – це така технологія навчання, коли розробляються спеціальні навчальні ситуації (на основі фактичних матеріалів і даних конкретних фірм), які потім розглядають на заняттях. У ході вивчення ситуацій студенти вчаться діяти спільно в „команді”, проводити аналіз і приймати управлінські рішення.

Основна ідея методу будується на твердженні, що управління – це більше поведінка, навички й уміння, ніж просто знання. Найкраще розвивати ці якості та управлінську майстерність можна тренуванням і моделюванням дій, оскільки навички, уміння та адекватна поведінка найефективніше формуються з набуттям досвіду, його осмисленням і перевіркою на практиці. Навчання управлінню в межах „спіралі” практикуючого навчання найкраще проводити, безпосередньо втягуючи тих, хто навчається, у практичну діяльність на робочому місці, на посаді менеджера.

МКС реалізовує концепцію „практикуючого навчання” в умовах занять в аудиторії.

У загальному вигляді конкретна ситуація (КС) – це опис дійсних подій, що мали місце у процесі ведення бізнесу, в словах, цифрах і образах, це немов „зріз” процесу, фіксація його динаміки у конкретних часових межах, що ставить тих, хто навчається, перед вибором шляхів напряду подальших дій. При цьому очікується, що після вивчення ситуації студент матиме свою індивідуальну думку, а після обговорення КС у групі внесе в неї необхідні зміни.

Традиційне навчання є, головним чином, пізнавальним процесом, а навчання з використанням конкретних ситуацій орієнтується на конкретні дії та поведінкові процеси. Традиційний аналіз фактів і абстрактних концепцій переходить у набуття



навичок та умінь, і в підсумку – у нову поведінку. Особиста причетність студента у межах традиційного навчання замінюється фізичною і психологічною причетністю та відповідальністю за хід і результати занять. Отже, *практикуюче навчання* – це навчання, що вимагає взяття на себе зобов'язань з активним використанням всіх наявних можливостей у навчанні й застосування їх результатів у своєму щоденному мисленні.

Найголовніша характеристика КС – це її зв'язок із життям та відсутність будь-якої гіпотетичності та споглядальності.

КС через свій зміст пропонує розв'язання проблеми, при цьому існує безліч альтернатив, що відкидають наявність „єдино вірної відповіді”. Навчання пошуку і формулюванню проблеми є принциповим у застосуванні МКС. У ході занять часто плутають симптоми прояву проблеми (зниження прибутку, плинність кадрів, конфлікт і т.п.) із самою проблемою. Симптоми лежать звичайно на поверхні й помітні відразу, а проблема, як розходження між тим, що є, і тим, що має бути, „захована”, як правило, у КС за великою кількістю фактів і подій.

У контексті даного методу підготовлена КС надає тим, хто її вивчає, такі можливості:

1. Бачити проблему очима керівників. Це дуже ефективний шлях „навчатися працюючи”.

2. Глибше зрозуміти і використовувати управлінські концепції. Краще це можна зробити через серію чи цикл КС.

3. Зіставляти і порівнювати різні підходи та виробити в них деяку типологію. Мається на увазі не тільки розходження всередині одного типу діяльності, але і в різних.

4. Осмислювати та збалансовувати проблеми і факти, використовуючи наявний досвід, бачення і судження. Зверити себе з іншими, обмінятися з ними досвідом.

5. Застосувати у реальних діях свої аналітичні здібності.

6. Розвивати свою мотивованість до участі в обговоренні проблем, колективному прийнятті рішень та комунікаційні навички і уміння. Навчитися захищати свою позицію, наводити доречні аргументи, переконувати інших у всьому, чого не можна досягнути через лекції і подібні форми занять.

7. Використовувати знання сучасних і реальних управлінських проблем не тільки у навчанні, але й у практичній діяльності.



КС учить бути *об'єктивним*. Часто перше сприйняття проблеми буває дуже суб'єктивним. Аналізуючи факти і події ситуації, усвідомлюючи й обговорюючи їх з іншими, ви мимоволі рухаєтеся в напрямку більшої об'єктивності в їхньому розумінні. Таким чином, уточнюється реальність життя. Бути максимально об'єктивним – це важлива риса керівника, його велике уміння.

КС також допомагає сформуванню *нового бачення* самої ситуації. Це досягається, коли користувач поєднує факти, дані й події певним, відомим тільки йому чином, одержуючи в підсумку нове уявлення про те, що відбувається.

Послідовність опрацювання КС показано на рис. 1.1.

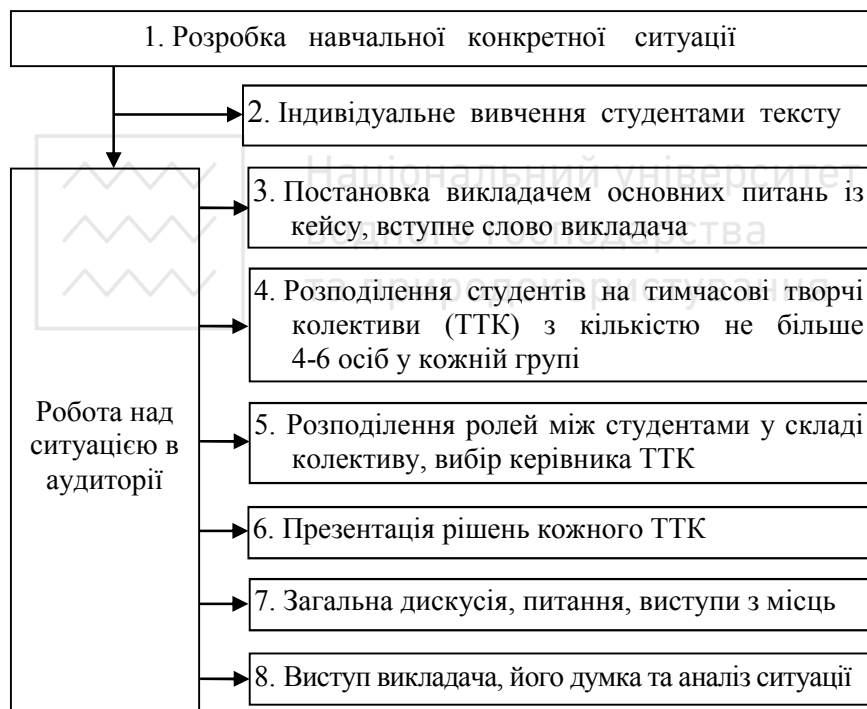


Рис. 1.1. Послідовність дій ситуаційного навчання

Розподіливши студентів на тимчасові творчі колективи, викладач на закінчення повинен обов'язково визначити час, який планується для спільної роботи.

Представлення (презентація) рішень. Відпрацювавши відведений



час у складі ТТК, студенти переходять у загальну аудиторію і починається кульмінаційний період ситуаційного навчання – презентація рішень. Рекомендації:

- кожен виступ триває не більше 10 хвилин;
- виступ не можна перебивати (питання задаються лише після його закінчення);
- представляючи рішення свого колективу, кожен керівник має використовувати відповідні технічні засоби.

Організація самої презентації. У методичному плані, було б правильним, ще до обговорення конкретної ситуації, провести спеціальне заняття зі студентами з технології презентації. Студенти мають знати, що презентація в навчальному розумінні слова – це заздалегідь підготовлений виступ публічного характеру, який має представити рішення, позицію чи інформацію з використанням наявних технічних засобів. Виступ складається з короткого вступу, основної частини та обов'язкового резюме з рішення ситуації.

1. У виступі має прозвучати аналіз ситуації з визначенням ключової проблеми, діагностикою критичних факторів, що її зумовлюють, представленням порівняльної характеристики даного стану з урахуванням стандартної ситуації.

2. Виступаючі мають продемонструвати теоретичну ерудицію.

3. Потрібно, щоб сформульовані рішення були зроблені на основі визначеної аргументації. Якщо можливо, вони мають обґрунтовуватися відповідними розрахунками.

Після виступів планується загальна дискусія, виступи з місць. Якщо ситуація досить кваліфіковано підготовлена, то рішення не повинні збігатися. Як і в реальному житті, та сама проблема, управлінська ситуація завжди викликає різні погляди, хоча не обов'язково висновки повинні бути взаємовиключними.

У процесі навчання є важливим те, що розходження в підходах не нав'язане викладачем, а досягнуте природним шляхом, як результат роботи самих студентів.

Насамкінець, викладач оцінює виступи і роботу кожного студента у ТТК, виділяючи очевидні помилки (якщо вони є), теоретичні недоліки, незнання загальновідомих економічних фактів чи цифр. Викладач має виступити як професійний експерт, консультант у галузі менеджменту, що представляє аналізовану ситуацію у теоретичному та практичному різноманітті.



ТЕМА 2. Організація як об'єкт управління

2.1. Ділова гра „Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії її розвитку”

Мета: вивчення механізму впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; дослідження їх впливу на діяльність організації за умов обраної стратегії; оцінка стану організації.

Зміст ділової гри

1. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища організації.
2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища організації прямої дії.
3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії.
4. Вибір та розробка проекту стратегії розвитку організації.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

1. Академічна група розбивається на тимчасові творчі колективи (ТТК), чисельністю 4 – 6 осіб кожен. Призначаються керівник ТТК та секретар.
2. Керівник ділової гри (викладач) призначає експерта із числа студентів, до обов'язків якого входить спостереження за дотриманням порядку та надання методичної допомоги під час проведення ділової гри.
3. Керівник при допомозі експерта надає пояснення стосовно мети і завдань ділової гри, викладає теоретичні основи механізму впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність організації.
4. ТТК вивчають характеристику підприємства згідно вихідних даних, ознайомлюються з його станом, результатами діяльності та стратегією розвитку.

Етап II. Формулювання проблем, проведення ділової гри та розробка рекомендацій

Виходячи із наявної інформації про підприємство, члени кожного ТТК за результатами спільного дискусійного обговорення



самостійно оцінюють вагу впливу кожного фактора внутрішнього і зовнішнього середовища прямої та непрямой дії відповідно.

Характеристика вітчизняного автобудівного підприємства.

Львівський автобусний завод заснований у травні 1945 р. Будівництво тривало 11 років. Паралельно на підприємстві виготовляли одновісні причеми, екскаваторні ковші, причеми-кранниці, кузови-причеми, автомобільні крани та ін.

У 1956 р. підприємство випустило перший дослідний зразок автобуса ЛАЗ-695, а в 1957 розпочало його серійне виробництво. У 1958 р. з заводського конвеєра зійшла перша тисяча автобусів моделі ЛАЗ-695Б, яка на міжнародній виставці у Брюсселі отримала золоту медаль і Диплом пошани.

Відкрите акціонерне товариство „Львівський автобусний завод” (ВАТ „ЛАЗ”) засновано згідно з рішенням Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсій України від 8 серпня 1994 р. шляхом перетворення державного підприємства у відкрите акціонерне товариство. Акціонерами є держава та фізичні особи (працівники підприємства).

Сьогодні автобусний завод – це велике спеціалізоване підприємство, територія якого займає 68 га, загальна площа будівель становить 280 тис. м². На цих площах працює 3 685 осіб, з них 3 119 робітників. Статутний фонд товариства – 4 844 тис. грн. Завод оснащений вітчизняним та імпортним обладнанням загальною кількістю 4 800 одиниць. Це дає змогу щорічно випускати понад 15 тис. автобусів.

Головною сферою діяльності заводу є виробництво автобусів для міського, приміського і міжміського сполучення, а також запасних частин до них. Підприємство виконує сервісне обслуговування проданої техніки, торгує запчастинами. Для цього створено 12 регіональних центрів в Україні та чотири в Росії.

Завод має лише одну базову технологію – кузовне виробництво. Всі інші агрегати (двигуни, задні і передні мости, коробки передач тощо), потрібні для складання машин, підприємство купує. У 1996 р. кількість постачальників становила 697, у тому числі в Україні – 386.

ВАТ „ЛАЗ” має ринки збуту продукції як в Україні (автобуси ЛАЗу становлять 40% парку України), так і в країнах СНД (Росія, Білорусь, Узбекистан), країнах Прибалтики та ін. Однак завод



поступово втрачає свої монопольні позиції: виробництво автобусів започатковано у Дніпропетровську на „Південмаші” та у Черкасах. На ринку України та країн СНД конкурують також фірми „Ікарус”, „Каросса”, „Сканія”, „Вольво” та ін. Та головною конкурентною перевагою заводу є порівняно низька ціна автобусів, а також розгалужена сервісна мережа їхнього обслуговування.

Найбільшим попитом користуються нові міські автобуси з імпортними дизельними двигунами, хоча вартість такого автобуса в 2-3 рази більша ніж серійних. Тому в перспективі передбачається перехід на нові моделі автобусів з дизельними двигунами. На підприємстві і зараз випускають такі автобуси, однак відсутність вітчизняних дизельних двигунів призводить до комплектації виробів імпортними двигунами („RENAULT” (Франція), КАМАЗ (Росія), ММЗ (Білорусь)), а це значно збільшує валютну складову вартості автобусів. Дане підприємство співпрацює також з харківським заводом ім. Малишева (задні мости), Первомайським машинобудівним заводом (рульові механізми), польською фірмою „Андорія” (шини) та ін.

Зменшення обсягів виробництва продукції ВАТ „ЛАЗ” останніми роками зумовлене кардинальними змінами умов діяльності, неспроможністю швидко адаптуватися до ринку, розірванням господарських зв'язків з підприємствами-постачальниками комплектуючих вузлів, а також низькою якістю продукції.

Відбулись значні зміни й у чинниках зовнішнього середовища. На міські та приміські маршрути почали виходити невеликі приватні фірми. Внаслідок скорочення пасажиропотоків виникла потреба в автобусах малої місткості. ВАТ „ЛАЗ” же не зміг налагодити їх виробництво.

Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектуючі, неритмічності роботи заводів-суміжників на підприємстві спостерігається значний спад виробництва. Так, при виробничій потужності 15 тис. автобусів завод протягом кількох останніх років випускає близько 2 тис. автобусів в рік.

Стан вітчизняної економіки характеризується недосконалою податковою політикою держави, нечітким законодавством,



падінням виробництва, інфляцією, зупинкою великої кількості вітчизняних підприємств тощо. Все це гальмує НТП, впливає на зниження соціально-культурного рівня населення, погіршення побутових умов та умов для відпочинку.

На ВАТ „ЛАЗ” існує профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників заводу, дбає про покращення умов праці, побутових умов працівників, організовує профспілкові відпустки, турбується про оздоровлення та відпочинок працівників тощо. Щорічно профспілка укладає з адміністрацією підприємства колективний договір з перерахованими зобов'язаннями і контролює їх виконання.

З погляду менеджменту ВАТ „ЛАЗ” – велика соціотехнічна та економічна система, яка складається з двох підсистем – керованої і керівної. Вони постійно взаємодіють між собою у процесі виробничо-фінансової діяльності. Від ефективної діяльності і постійного вдосконалення керівної системи значно залежать результати діяльності та успіх усього підприємства.

ВАТ „ЛАЗ” характерно те, що воно має власну нішу і може міцно закріпитися на ринку. Український ринок, згідно з маркетинговими дослідженнями, щорічно потребує 4 тис. автобусів для повного забезпечення і оновлення рухомого складу. У 1998 р. потреби ринку у продукції автобусного заводу були задоволені лише на 20%, тоді як коефіцієнт використання виробничих потужностей становив лише 10,5%.

Оцінні показники діяльності ВАТ „ЛАЗ” свідчать, що ефективність менеджменту є низькою і неспроможна впливати на оптимальне співвідношення затрачених ресурсів і результатів.

На підприємстві створена лінійно-функціональна структура керування, яка ефективна для підприємств великосерійного виробництва з порівняно сталою номенклатурою. Важливою перевагою цієї структури є її універсальність.

Організаційна структура заводу зазнала значних змін, зокрема у середніх і нижніх рівнях менеджменту. Передусім, об'єднано головні цехи за типами виробництва (за модульним принципом). Замість 12 цехів головного виробництва утворено п'ять. Реорганізовано економічні служби, створено вісім дочірніх підприємств.

Проведена протягом 1997-1998 рр. реструктуризація вивільнила



понад 450 працівників. Вона сприяла розвитку економічної самостійності виробничих підрозділів, забезпечила певну відповідальність персоналу за результати роботи, дала змогу зберегти кваліфікованих спеціалістів і робітників за умов спаду виробництва, а також пристосуватися до ринкових умов.

Нова організаційна структура сприяла посиленню керованості підприємства. По-перше, керівники середньої ланки отримали економічну самостійність і можуть проявляти ініціативу у будь-яких напрямках діяльності. По-друге, почав працювати чинник економічної відповідальності за ухвалення рішень. По-третє, працівники, керівники укрупнених підрозділів та дочірніх підприємств, цілеспрямовано працюють над оптимізацією витрат. По-четверте, на рівні дочірніх підприємств комплексно та кваліфіковано виконуються функції маркетингу. По-п'яте, скорочення кількості керівного персоналу внаслідок реструктуризації не послабило, а посилило керованість усіма процесами, що пов'язані з функціонуванням виробництва.

Працівники заводу – це люди, в основному, з великим стажем та досвідом роботи на підприємстві, які дорожать своїм робочим місцем.

Соціальну ефективність ВАТ „ЛАЗ” можна оцінити за такими показниками, як стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві.

Загальна характеристика системи менеджменту ВАТ „ЛАЗ” за 1997-1998 рр.

Критерії оцінки	Оцінка, бали
Ефективність виробничо-господарської діяльності	2
Рціональність побудови системи менеджменту	3
Економічна ефективність менеджменту	2
Соціальна ефективність менеджменту	3
Середня оцінка ефективності менеджменту	2,5

Шкала оцінок системи менеджменту: 5 – дуже висока, 4 – висока, 3 – середня, 2 – низька, 1 – дуже низька.

Із наведених вище даних можна зробити висновки: ефективність господарювання заводу є низькою (результати діяльності підприємства незначні, залучені ресурси використовують нерационально, віддача від користування мала); раціональність

**організаційної побудови менеджменту – середня (на ВАТ „ЛАЗ”**

вжито низку ефективних заходів, проте організаційна структура заводу має недоліки і потребує подальшого вдосконалення); економічна ефективність менеджменту низька, що зумовлено збільшенням витрат на менеджмент з одночасним зменшенням прибутку та неефективним використанням матеріальних ресурсів, потрібних для функціонування керівної системи; соціальна ефективність менеджменту є середньою, оскільки недостатньо створено умов для оптимальної діяльності працівників.

Така статистика свідчить, що більшість керівників та спеціалістів заводу навчались, працювали і здобували досвід за умов командно-адміністративної системи, тобто звикли виконувати вказівки і плани, а не творчо підходити до виконання поставлених завдань та обов'язків.

На підприємстві сформувалися несприятливі економічні умови (рівень зарплати низький та виплачують її невчасно, трудові відносини оформляють трудовою угодою, а не контрактом) для залучення молодих кваліфікованих спеціалістів, які генерували б нові ідеї та творчо їх реалізували.

Моделювання ситуації та оцінку факторів діяльності ВАТ „Львівський автобусний завод” кожен ТТК має проводити згідно наведеної нижче методики.

Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації будемо оцінювати в балах від + 5 (дуже високий рівень) до – 5 (дуже низький рівень) шляхом обговорення і визначення позитивних та негативних сторін кожного фактору. Оцінка кожного фактора внутрішнього середовища з відповідним обґрунтуванням заноситься у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища ВАТ „ЛАЗ”

№ з/п	Назва фактора	Оцінка фактора в балах	Обґрунтування оцінки
1	Цілі		
2	Структура		
3	Технологія		
4	Завдання		
5	Люди		



Вплив факторів зовнішнього середовища організації прямої дії ($R_{пд}$) оцінюється за формулою:

$$R_{пд} = X \times Q_{пд}, \quad (2.1)$$

де X – оцінка впливу фактора на організацію, бали;
 $Q_{пд}$ – вага (значимість) даного фактора для організації.

Оцінку впливу кожного фактора слід здійснювати шляхом визначення його значення та місця серед інших факторів для подальшого поступального розвитку організації на найближчу перспективу.

Результати розрахунків впливу факторів зовнішнього середовища прямої дії зводяться у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка та аналіз впливу факторів зовнішнього середовища ВАТ „ЛАЗ” прямої дії

№ з/п	Назва фактора	Оцінка впливу фактора в балах	Обґрунтування оцінки	Вага (значимість) фактора для організації	Вплив фактора
1	Споживачі				
2	Конкуренти				
3	Постачальники				
4	Законодавчі акти				
5	Державні органи влади				
6	Система економічних відносин у державі				
7	Партії та інші громадські організації				
8	Профспілки				

Аналізуючи характеристику підприємства, студенти оцінюють



вплив кожного з факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії і заповнюють табл. 2.3.

Вплив конкретного фактора зовнішнього середовища організації непрямої дії ($R_{нд}$) визначається за формулою:

$$R_{нд} = Y \times Q_{нд}, \quad (2.2)$$

де Y – оцінка впливу фактора на організацію, бали;
 $Q_{нд}$ – вага (значимість) даного фактора для організації.

Бальна оцінка впливу фактора Y і значимість конкретного фактора $Q_{нд}$ визначаються аналогічно, як і для факторів зовнішнього середовища організації прямої дії.

Таблиця 2.3

Оцінка та аналіз впливу факторів зовнішнього середовища
БАТ „ЛАЗ” непрямої дії

№ з/п	Назва фактора	Фактори прямої дії, через які впливає фактор непрямої дії	Оцінка впливу фактора в балах	Обґрунтування оцінки	Вага фактора для організації	Вага фактора
1	Стан економіки					
2	Особливості економічних відносин					
3	Стан техніки та технології					
4	Політичні обставини					
5	Соціально-культурні обставини					
6	НТП					
7	Міжнародне оточення					
8	Міжнародні події					



Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Кожний ТТК робить висновки щодо впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ВАТ „ЛАЗ” і формулює перелік заходів, реалізація яких дозволить визначити правильність чи хибність обраної стратегії розвитку організації.

За результатами проведених дискусій, розрахунків та прийнятих рішень розробляється стратегія розвитку організації.

Керівники кожного ТТК по черзі доповідають свою програму. Тривалість доповіді – 7-10 хвилин. В обговоренні програми беруть участь всі члени тимчасового творчого колективу. Вони повинні відповідати на запитання керівника ділової гри та експерта.

Повнота розкриття мети та суті завдання, якість і актуальність проектних положень кожної програми оцінюються керівником ділової гри.

2.2. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Фрагмент ділового життя сучасного менеджера”⁷

Ігор Червак, 1967 року народження, закінчив економічний факультет Львівського національного університету ім. Івана Франка. У студентські роки співпрацював з Віктором Пинзеником, допомагав започатковувати бізнес-школу. Загалом став засновником та партнером досить успішної, хоч і маленької консалтингової та інвестиційної компанії, яка діяла в різних галузях бізнесу. З 1995 р. – фінансовий директор кондитерської фабрики. З січня 1998 р. – виконавчий директор Бориспільського заводу продтоварів.

Виконавчий директор Ігор Червак очолив недіюче виробництво Бориспільського заводу продтоварів. Хоча в 1991 р. завод виготовляв 2,5 тис. тон сухих сніданків, проте наприкінці 1992 р. припинив майже все виробництво. Гіперінфляція спричинила „проїдання” оборотного капіталу. Завод не мав грошей, щоб закупити крупу, цукор та інші складники і відновити виробництво. У 1996 р. на заводі проведено сертифікатну приватизацію. Проте нові власники не мали „живих” грошей для реструктуризації підприємства. На початку 1997 р. іноземний інвестиційний фонд

⁷ Тут і далі по тексту: використано матеріали джерела за номером, що відповідає списку використаної та рекомендованої літератури.



викупив 90% акцій заводу.

Новий власник почав вживати заходи, щоб налагодити виробництво. Протягом 1997 р. проведено організаційну перебудову, надано оборотний капітал, виплачено всі борги з заробітної плати, придбано сировину та запчастини, розроблено продукт під назвою „Старт”.

Проте завод надто повільно розгортав виробництво. В грудні 1997 р. було виготовлено лише 30 тон сухих сніданків, що становило 3-4% його виробничої потужності. Загалом за 1997 р. було виготовлено майже 100 тон продукту. Генеральний директор заводу, який працював на цій посаді 14 років, не зміг розробити стратегії розвитку підприємства, тому інвестори ухвалили рішення про заміну керівництва, запропонувавши на цю посаду Ігоря Червака.

Новий директор розпочав діяльність з розробки організаційної структури та підбору управлінської команди. Нова організаційна схема підприємства передбачала посаду фінансового директора, директора з логістики, директора зі збуту, директора з виробництва, головного інженера. Очолив структуру виконавчий директор. Посади директорів з фінансів, збуту, логістики, а також менеджера з маркетингу обійняли нові люди, запрошені виконавчим директором.

Найбільше клопотів було з середньою ланкою керівників. Керівники відділів звикли діяти винятково за вказівкою генерального директора. Новому керівнику довелося переконувати їх діяти активно, самостійно і брати відповідальність на себе. Кожному керівнику відділу були роздані посадові інструкції, які чітко передбачали сфери їх обов’язків та відповідальності.

На підприємстві застосували відрядну систему оплати праці залежно від кваліфікації та продуктивності праці. Середній рівень оплати праці становив від 190 до 250 грн. за місяць (у 1997 р. в Україні за даними статистики середня заробітна плата становила 143,13 грн.). Такий підхід стимулював робітників до продуктивної праці. Якщо є потреба, робітники працюють 2-3 години понадурочно. Звичайно, ці понадурочні години їм оплачують.

Реорганізовуючи структуру управління, новий директор визначив три стратегічні пріоритети, які повинні забезпечити успішну роботу підприємства: а) перебудова системи збуту



продукції; б) організація єдиної маркетингової кампанії з метою агресивного просування торгової марки „Старт”; в) ТМ „Старт” повинна стати „щитом” для 20 інших продуктів двох типів: сухих сніданків і закусок.

Підприємство почало збувати свою продукцію у різних регіонах України. За короткий період було налагоджено мережу з понад 30 дистриб’юторів. Продукція підприємства з торговою маркою „Старт” здобула певну популярність. Асортимент її розширено до 16 видів. Запропоновано нову упаковку, декілька типів розфасування. Завод почав нарощувати виробництво, виконуючи замовлення торгових посередників.

Проте, успішна робота підприємства тривала не дуже довго. Обсяги продажу почали різко зменшуватися після серпневої кризи 1998 р. Підвищення цін на сировину та пакувальні матеріали і неможливість підвищити ціну на досить дорогу продукцію, змусило активізувати маркетингові заходи. Річ у тому, що продукцію з торговою маркою „Старт” не сприйняли як українську. Сухі сніданки, розфасовані у поліетиленову упаковку, споживачі трактували як солону продукцію, ціни на яку вважали достатньо високими. Потрібно було запропонувати продукцію, яку споживачі сприйняли б як українську, і яка коштувала б до 1 грн. Задовольняти ці вимоги завод почав у березні 1999 р., розпочавши виробляти звичні для українців з дитинства кукурудзяні пластівці, розфасовані в невелику упаковку. Торгову марку „Старт” було знято з чільного боку упаковки.

Українські споживачі добре сприйняли новинку. Підприємство знову почало нарощувати виробництво.

Нова команда на чолі з Ігорем Черваком за короткий період провела на підприємстві величезну роботу. Завод піднято з руїн і перетворено у процвітаюче підприємство. „Ноша керівника дуже важка, – ділиться роздумами Ігор Червак, – керівник постійно відчуває відповідальність. Начебто зроблено все, як кажуть, за наукою, а справи не йдуть, як хотілося б. Особливо неприємне відчуття своєї безпорадності, коли немає коштів, щоб виплатити заробітну плату. Знаєш, що це єдине джерело прогодувати родину, а допомогти не можеш. Такі реалії. Адже своєчасна виплата зарплати – одна з азбучних істин менеджменту”. Не випадково Верховна Рада України внесла зміни до Кримінального Кодексу України, які



передбачають покарання керівників підприємств усіх форм власності за несвоєчасну виплату зарплати позбавленням волі на термін від 1 до 3 років, або штрафом до 300 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Безумовно, цю велику відповідальність потрібно розділяти з усім колективом. Кожний працівник повинен знати про фінансовий стан підприємства, валовий дохід, рентабельність, собівартість продукції, обсяги продажу тощо. Працівники повинні розуміти, що їхній добробут залежить від кожного з них. Якщо справи йдуть добре, то й заслуги кожного потрібно оцінювати справедливо. Запорукою успіху є створення у колективі здорового мікроклімату, віри у керівника, його команду. Очевидно, що таке взаєморозуміння додає сил та енергії для подальших творчих звершень.

Виконавчий директор Ігор Червак продовжує успішно працювати. Європейський банк реконструкції і розвитку надав скандинавській групі компаній Cerealia, яка володіє 90% акцій ВАТ „Бориспільський завод сухих сніданків”, кредит – 3 млн. дол. для вирішення фінансових проблем та розширення мережі продажу продукції підприємства в Україні і за кордоном.

Обсяги виробництва збільшилися до 1,6 тис. тон, що вдвічі перевищує показник 1999 р. Підприємство має намір постачати свою продукцію на прибалтійські ринки і в Польщу.

Потужності Бориспільського заводу дають змогу виготовляти 4 тис. тон сухих сніданків щорічно за 209 рецептами.

Група Cerealia, провідний у Скандинавії виробник сухих сніданків, муки та хлібних виробів з річним обігом 640 млн. дол., викупила контрольний пакет акцій в американського інвестиційного фонду NCH у лютому 2000 р. Інша частина акцій належить українським фізичним особам.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте заходи та дії Ігоря Червака, які допомогли йому досягти успіху.
2. Назвіть риси Ігоря Червака, які допомогли йому досягти успіху.
3. Обґрунтуйте, чому праця менеджера в Україні є набагато важчою, ніж в інших країнах?
4. Назвіть спільні риси та відмінності між менеджером і підприємцем.



2.3. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Корпоративна культура і прибуток”¹⁵

Замість вступу. Корпоративна культура (інакше соціальна культура, організаційна культура, бізнес-культура) за змістом є системою цінностей, правил і норм поведінки в компанії. Іншими словами, це система людських взаємовідносин на фірмі, їхній духовний та ідеологічний зміст. Створюють бізнес-культуру писані і неписані закони, звичаї і правила поведінки.

Зовнішні прояви бізнес-культури: адаптація новачків у колективі, „фірмові” легенди, різні лозунги, девізи тощо. Проте головний критерій розвинутої корпоративної культури – це впевненість працівників, що їхня компанія найліпша, що вони без неї не можуть жити. Саме таке ототожнення працівників з організацією формує новий феномен – корпоративний дух. Він об’єднує людей, породжує патріотизм до організації, у якій вони мають змогу реалізувати свої потреби та бажання. У перспективних компаніях цю відданість спеціально виховують. По-перше, це в декілька разів збільшує продуктивність праці. По-друге, кодекс поведінки співробітника в компанії і сприятлива атмосфера слугують профілактикою конфліктів. По-третє, побічний ефект розвинутої бізнес-культури полягає в тому, що відпадає потреба у багатьох інструкціях щодо поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.

Загалом, компанія, яка має індивідуальний стиль, а працівники якої впевнені в тому, що їхня фірма найліпша, буквально „зачаровує” клієнта, переконуючи купувати їхню продукцію.

Формування бізнес-культури залежить від устремлінь керівника. Якщо він амбітний і прагне, щоб його компанія безперервно зростала, вдосконалювалась, була завжди кращою, то він обов’язково втручатиметься в процес формування корпоративної культури.

„Амбітний” Великий Бос. Його звать Боб Хаас. У свої 57 років пан Хаас одягає джинси, сорочку в клітинку та спортивне взуття. „Привіт, моє ім’я Боб” – говорить він під час знайомств.

Ця людина є співвласником та керівником одного з найбільших у світі концернів Levi Strauss. Йому належить більша частина майна підприємства обігом понад 7 млрд. дол.

Його невимушеність природна. Він живе нею. В головному офісі



співробітники поводять себе так само. Люди ходять по коридорах без піджаків і краваток, привітно посміхаючись.

А ще під час обідньої перерви багато працівників (їх близько 2 тис. осіб) зустрічаються в парку перед головним офісом, розмовляють, обідають або просто відпочивають. Такою поведінкою своїх працівників Хаас дуже задоволений. „Люди повинні отримувати від роботи задоволення, – підсумовує Великий Бос, – коли вони себе добре почувають, підприємство тільки виграє”.

Levi Strauss підприємство з соціально розвинутою структурою. Фірму заснували німецькі переселенці Штраус і Хаас у 1850 р. Протягом століття власники витрачали мільйони доларів на добротність, перераховуючи їх лікарням, університетам, будинкам престарілих.

Проте тільки Боб Хаас інтегрував соціальне начало у філософію розвитку підприємства. Це відбулося 1984 р., коли він став президентом концерну.

Хаас завжди займав екстравагантні позиції. Сперечався з батьком про Бога і світ, в університеті навіть „грав” у революціонера, боровся за права негрів. Після коледжу отримав ступінь магістра економіки та управління в Гарварді. Працював референтом у Білому Домі при президенті Л. Джонсоні, а з 1973 р. – член правління компанії Levi.

Посаду президента Хаас отримав, коли концерн був в критичному стані. Обіг та прибуток знизились. Обладнання застаріло. Хаас учинив так, як його вчили професори Гарварду: сконцентрував увагу на головній продукції – джинсах і при допомозі широкої рекламної кампанії забезпечив їм успіх на ринку.

Соціальна конституція підприємства. Переконавшись, що продукція концерну знайшла свого покупця, Хаас зайнявся вирішенням проблеми зростання добробуту своїх працівників. Він зрозумів, що умова про цінності підприємства – для чого воно створено, у що вірять його службовці – відіграє суттєву роль у конкурентній боротьбі. Тому вже в перші роки президентства Хаас розробив свого роду соціальну конституцію (Моральний кодекс). Її шість положень розкривають, як потрібно керувати „моральним” підприємством: відкрито, комунікативно, децентралізовано з соціальною відповідальністю та застосуванням стимулів до



Хаас сформулював шість таких заповідей, яких повинно дотримуватися керівництво концерну:

- бути прикладом відвертості;
- вміти цінувати службовців незалежно від їхнього віку, статі, етнічної належності тощо;
- вміти виражати вдячність як матеріальну, так і нематеріальну;
- дотримуватися правил етичної поведінки;
- мати чітку уяву про цілі та можливості підприємства в цілому і кожного службовця зокрема. Службовці мають право на своєчасну інформацію про умови роботи і можливості просування по службі;
- розширювати права і підвищувати відповідальність тих, хто безпосередньо пов'язаний з продукцією концерну і покупцями.

Ключові слова Морального кодексу, про які знають усі працівники звучать так: „Ми хочемо, щоб наші працівники відчували, що вони не обділені увагою, що з ними поводяться справедливо, що їхні прохання будуть почуті і, що вони беруть участь у діяльності підприємства”.

Реалізацію положень Морального кодексу було спрямовано на створення найкращих умов для праці та відпочинку співробітників. Максимальна увага була спрямована за напрямками:

Підтримка меншин. Для ліпшого взаєморозуміння було створено робочу групу (10 головних менеджерів-чоловіків, і усі білі, і 10 представників меншин), яка шукає оптимальні вирішення соціальних проблем. В результаті кількість менеджерів з етнічних груп збільшилась порівняно з 1984 р. удвоє і становить 36%. Частка жінок у менеджменті – 52%, а дві з них увійшли до складу керівництва концерну Levi, яке складається з 11 осіб.

Відповідальність за працівників. Боб Хаас стверджує, що підприємство повинно відповідати за фізичне і духовне здоров'я працівників. Робоча група, до складу якої входили менеджери та швеї на чолі з Хаасом, аналізувала, як можна гармонізувати умови роботи і сімейне життя. Результати колективних рішень – гнучкі та індивідуальні години роботи. У разі захворювання працівника або дітей йому надають фінансову підтримку. Якщо працівник відчуває фінансові труднощі, підприємство повинне йому допомагати. Так Боб Хаас вирішив проблему фінансової відповідальності.

Боси визнають свої помилки. Боб Хаас, співвласник концерну, не



поводиться як всезнаючий господар. Він зазначає: „Ми обгрунтовуємо наші відмови, ми не приховуємо свої помилки”. На підприємстві підтримується атмосфера відвертості. Правда, яку доводять до відома працівників, не завжди є приємною. І все ж люди вільно висловлюють свою думку. Гуманізація стосунків у колективі, запровадження соціальної відповідальності та інші заходи забезпечили концерну значне зростання рентабельності. Про це свідчать показники роботи підприємств. Обіг капіталу зріс з 2,6 до 6,7 млрд. дол. у 1995 р., прибуток – із 100 до 735 млн. дол.

З 2002 р. Боб Хаас почав виплачувати окреме річне утримання кожному службовцю Levi, що забезпечило реалізацію принципу: „Якщо у підприємства справи йдуть добре, то й співробітникам повинно бути добре”. Таку суму ще жодне підприємство світу не виділяло на підтримку своїх працівників.

Індивідуалізація масової продукції. Нова програма Levi – „Особиста пара” – функціонує так, що продавець знімає мірки з покупця, які закладають в комп’ютер, сполучений через модем з фабрикою. Через три тижні джинси будуть готові. Коштують вони на 20 дол. дорожче, однак добре припасовані до тіла.

Попит на такі послуги дуже високий. У цьому вбачають початок організації нової системи індивідуалізації масової продукції.

Одяг вільного покрою, або кінець краватки. Levi є законодавцем моди вільного одягу, сприйнятої дуже позитивно: 85% із 505 менеджерів стверджують, що вільний одяг поліпшує робочу мораль, 45% навіть вірить, що він сприяє підвищенню продуктивності. Сьогодні Levi випускає продукції з новинок вільного одягу більше, ніж на 1 млрд. дол. США.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте, чому „Моральний кодекс” забезпечує такий високий прибуток концерну.
2. Які з перелічених шести заповідей є найважливішими для підприємства?
3. Обгрунтуйте, чому індивідуалізація масової продукції та одяг вільного покрою належать до шести заповідей.
4. Проаналізуйте, чи міг би Боб Хаас досягти такого зростання виробництва без соціальних реформ.
5. Дайте розгорнуту характеристику президенту компанії Levi Бобу Хаасу: ким він є – менеджером чи бізнесменом.



2.4. Аналітична вправа 1. „Життєвий цикл компанії „Кернер”⁷

Постановка завдання. Перед керівництвом компанії „Кернер” постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: всі українські компанії з переробки олійних були в такому самому стані. Проблема в усіх одна – високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Чи не варто згорнути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згорання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевантажування сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що розташування майбутнього терміналу вибрано невдало – біля причалу недостатня глибина. Не зволікаючи, проект було продано компанії „Агроекспорт”.

Одна справа згорання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше – усього бізнесу. Для більшості працівників компанія „Кернер” – це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Сьогодні до складу групи компаній входять ТОВ „Кернер-Трейд” – торгівля сільгосппродукцією, ТОВ „Кернер-Капітал” – торгівля цінними паперами, ТОВ „Українська аграрна компанія”, Полтавський олійноекстрактний завод, Меловський завод рафінованої олії „Стрілецький степ”, 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею 12 тис. гектарів орних земель.

У 1994 р. компанія „Кернер” починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення „портфелю” зернокультур. В 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно



коштувало дуже дешево, а на зовнішньому – його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми, а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи, що компанія „Кернер” працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії „Кернер” стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х років вартість послуг елеваторів коштувала близько 3 доларів за збереження тонни зерна, а в 2005 р. – вже 25-30 доларів за тону.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійно-жировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько 50 доларів за 1 т соняшнику, а якщо його переробити – 80 доларів.

У 2001 р. компанія „Кернер” прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстрактний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, розгалужену закупівельну мережу. Полтавський ОЕЗ мав серйозний недолік – застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу – нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія „Кернер” здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство – Меловський завод рафінованої олії „Стрілецький степ” у Луганській області. Цей



завод не тільки переробляє соняшникову олію, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою „Щедрий дар”. На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%. Торгова марка вже мала широку дистриб’юторську мережу, тому компанія „Кернер” провела селекцію дистриб’юторів і відібрала краших. За півроку частка торгової марки „Щедрий дар” на ринку зросла більше ніж у 2 рази – до 14,3%. На Полтавському ОЕЗ було запущено новий екстрактор, вводиться в експлуатацію комплекс рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення асортименту продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські держави.

Завдання для аналізу

1. Яку роль відігравали і як змінювались фактори внутрішнього середовища компанії „Кернер” на етапі її становлення?
2. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній „Кернер”.
3. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії „Кернер”?
4. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній „Кернер”.
5. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості та становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії „Кернер”?

2.5. Аналітична вправа 2. „Стан організаційної культури ВНЗ”

Постановка завдання. Проаналізуйте стан організаційної культури вищого навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь.

Для аналізу використайте опитувальник, який наведено у табл. 2.4, проранжуйте відповіді за 5-бальною системою, оцінивши на власний розсуд те чи інше твердження:

- 1 бал отримує твердження, з яким ви не згодні;
- 5 балів отримує твердження, з яким ви повністю згодні.



Опитувальник для визначення стану організаційної культури

№ з/п	Твердження	Кількість балів
1	2	3
1	Практично всі викладачі та адміністративний персонал ВНЗ можуть описати цінності закладу, його цілі, усвідомлюють місію організації	
2	Викладачі та адміністративний персонал усвідомлюють свій вклад у досягнення цілей ВНЗ	
3	Дії управлінського персоналу, як правило, відповідають прийнятим у закладі цінностям	
4	Підтримка своїх та співробітників інших факультетів є нормою	
5	Керівництво закладу і весь професорсько-викладацький персонал більше орієнтований на довгострокові, ніж короткострокові перспективи	
6	Відомі науковці та вчені прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	
7	При прийомі на роботу з претендентами проводиться кілька співбесід. Прийом здійснюється на конкурсній основі	
8	Викладачам та адміністративному персоналу надається як позитивна, так і негативна інформація про заклад, щоб вони мали можливість зробити свідомий вибір щодо доцільності роботи у ВНЗ	
9	Критерієм просування співробітника на нову ієрархічну сходинку є професіоналізм, а не інтриги та знайомства і особисті стосунки з керівництвом	
10	Цінності закладу підкреслюють необхідність ефективної діяльності з адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється	
11	Наслідкування місії та цінностям закладу важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	
12	Чи часто Ви чули розповіді про лідерів або видатних викладачів ВНЗ?	



1	2	3
13	Чи доводилося Вам спілкуватися з ректором? Оцініть свої враження	
14	Дайте оцінку своїм зустрічам з деканом факультету, якщо такі відбувалися	
15	Наскільки рівень особистої культури керівництва та професорсько-викладацького складу університету відповідає стану організаційної культури	
16	Чи відповідає рівень особистої культури студентів вимогам навчального закладу?	
17	Наскільки рівень корпоративної культури факультету відповідає рівню загально- університетської культури?	
18	Чи достатньо освітньо-культурних заходів направлених на розвиток організаційної культури проводиться на факультеті?	
19	Наскільки співвідноситься рівень корпоративної культури на Вашому факультеті з іншими факультетами університету?	
20	Чи проводяться у закладі церемонії випуску студентів, нагородження кращих викладачів та студентів?	
Загальна сума балів		

Інструкція до аналізу відповідей

Необхідно підрахувати загальну кількість балів і зробити висновки.

80 балів та більше – у вашому ВНЗ існує високий рівень організаційної культури.

40–79 балів: ВНЗ – характеризується помірним рівнем організаційної культури.

Менш ніж 39 балів: організаційна культура закладу не сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та не відповідає потребам персоналу і студентів.



Завдання для аналізу

1. Визначте стан організаційної культури вищого навчального закладу.
2. Визначте позитивні та негативні сторони сильної організаційної культури.
3. Обміркуйте питання: чи мають при сильній організаційній культурі всі співробітники бути схожими один на одного?

2.6. Аналітична вправа 3. „Інтелектуальне підприємство проти одноманітності”¹⁷

Одна з найбільш екзотичних галузей українського бізнесу, галузей, ринок яких знаходиться на початку свого розвитку, – це впровадження інновацій та інтелектуальної продукції. Йдеться не про великі науково-дослідні інститути, функціонування яких час від часу підтримується бюджетними ін'єкціями, а про малий інтелектуальний бізнес, якому за даними статистики ЄС, у західноєвропейських країнах належить авторство 9/10 всіх радикальних інновацій. Але чи на кожную малу інноваційну фірму чекає така удача та гарантований успіх?

Як виглядають ці незвичайні малі підприємства в Україні? Вони становлять незначну меншість діючих компаній, але є авторами та провідниками нових ідей, користувачами нових технологій.

Мале приватне підприємства „Бордюр” було створено у 1996 році. Державна реєстрація підприємства фактично закріпила давні дружні та творчі стосунки його засновників: Володимира Абдулаєва, Сергія Основіна та Андрія Барсукова. Кожен з „батьків-засновників” був уже відомим і мав авторитет у певному колі фіхівців: Володимир Абдулаєв, як режисер-постановник та автор сценаріїв донецьких команд „веселих та кмітливих”, Андрій Барсуков, як талановитий оператор та режисер монтажу відео сюжетів, Сергій Основін, як програміст та майстер web-реклами. До реєстрації підприємства вони вже мали спільні проекти і в різний час працювали на студії ТРК „Україна”. Але бажання позбавитися рутини та розширити поле творчості, самостійно приймати рішення і мати своє власне ім'я перемогло. У новій фірмі, яка отримала екзотичну назву „Бордюр”, кожен з них очолив свій напрямок згідно із спеціалізацією і час від часу керував проектами залежно від характеру замовлення, яке отримувала фірма.



Основні види продукції рекламної фірми „Бордюр” такі:

- рекламні відеоролики, репортажі та сценарії програм для телебачення;
- рекламні продукти в Інтернет-просторі;
- програмне забезпечення для телерадіокомпаній (software).

Як правило, клієнтами „Бордюру” є:

1. Регіональні та центральні телерадіокомпанії України і зарубіжжя.
2. Виробники продукції та послуг, які потребують реклами.
3. Політичні партії та кандидати в депутати.
4. Зарубіжні комп'ютерні фірми, які спеціалізуються на виробництві програмного забезпечення для телебачення.

Типовий клієнт „Бордюру” – це молода, сучасна, динамічна компанія чи персоналія, яка або діє в інноваційній галузі та будує свою стратегію на інноваціях, або орієнтована на молодого споживача. Показовим є й розміщення офісу „Бордюру” – зазвичай в корпусі якогось з університетів або в центрі студентського містечка. Як у 1996 році, так і тепер „Бордюр” самостійно вибирає собі клієнтів – не всі потенційні замовники стають клієнтами. Під час вибору клієнта значущим є не тільки винагорода, але й характер роботи, можливість проявити творчість.

У таблиці 2.5 подано структуру виробництва та продажу продукції „Бордюру” у 1996 та 2000 роках.

Таблиця 2.5

Структура виробництва та продажу продукції

№ з/п	Тип продукції або клієнта	Обсяг продажу, %	
		1996 р.	2000 р.
1	Регіональні телерадіокомпанії	32	31
2	Національні телерадіокомпанії	11	19
3	Реклама для підприємств в Інтернеті	24	23
4	Замовлення приватних осіб	38	21
5	Програмне забезпечення для зарубіжних фірм	–	18

Тепер „Бордюр” надає перевагу клієнтам з Німеччини, Польщі, Швейцарії, головним чином комп'ютерним фірмам, які виробляють програмне забезпечення для телебачення та обслуговують



спутники. Ці компанії з кожним роком дедалі ширше розміщують замовлення в Україні.

Конкуренти

– Ми не маємо конкурентів, – відповідає на це запитання Володимир Абдулаєв. – Ні, теоретично десь повинні бути фірми, які виробляють щось схоже. Але ми не зустрічаємо їх на ринку і не суперничаємо за контракти. Коли ми розмовляємо із замовниками, їхні фінансові можливості та наша зацікавленість роботою є пріоритетними при визначенні ціни.

„Бордюр” з нетерпінням чекає виходу на український ринок крупних телерадіо – ТНК, пояснюючи це тим, що однаки не в змозі розвинути ринок і прищепити споживачеві смак до сучасної реклами. Що стосується вітчизняних фірм, то їхня діяльність має досить короткотерміновий характер. Вони часто створюються, але й часто розпадаються. Головна причина – висококваліфіковані фіхівці-програмісти та web-дизайнери реклами користуються попитом і отримують роботу за кордоном.

Необхідно особливо зазначити, що обрана стратегія не є випадковою, – продовжує Володимир Абдулаєв, – а була добре прорахована. Основну ставку зроблено на дорогу продукцію та послуги, потреба в яких ще низька. Ми знайшли новий ринок, поки що невеликий за обсягом, перспективи якого зростають.

Організація бізнес-процесів і мотивація

Переваги невеликого колективу та компетенція. Як типовий приклад інтелектуального підприємства фірма повністю залежить від інтелектуальних здібностей персоналу. Майже вся продукція, яка виробляється, є нестандартною, миттєво проектується, виробляється і відсилається замовнику. Тому бізнес-операції фірми орієнтовані на особистість і потребують високого рівня творчості і командної узгодженості. Колектив фірми нараховує 8 штатних працівників. Але для виконання спеціалізованих завдань, які потребують висококваліфікованого виконання певних операцій, або не надто кваліфікованої роботи, запрошують тимчасових працівників (як правило, студентів для масових зйомок, авторів текстів, акторів). Члени команди „Бордюру” – однодумці, тому нові ідеї не зустрічають опору, поширеного у великих компаніях.

Організація праці. „Світ постав із хаосу. Успішна діяльність фірми завжди відбувається в хаотичних ситуаціях”.



Володимир Абдулаєв (директор): „Кожен з нас обирає потрібний та бажаний графік роботи. Іноді робота триває протягом цілої ночі, але заперечень та скарг ще не було”.

Сергій Основін (програміст та web-дизайнер): „Ми часом забуваємо про їжу та сон. Минулого року ми навіть найняли секретаря-менеджера, яка готувала нам сніданки та нагадувала про час зустрічей, але вона намагалася зробити нашу роботу занадто бюрократичною і розпланованою. Ми її звільнили. Вона не змогла вписатися в наш стиль.

Андрій Барсуков (оператор): „Якщо потрібно терміново виконати роботу, ми не залишаємо офіс протягом кількох днів. І справа не в кількості грошей, які ми можемо заробити. Нам цікаво на роботі”.

Ульф Еріх (інженер-програміст компанії Desys Software (Німеччина), партнер і замовник продукції фірми „Бордюр”): „Ми майже щоденно спілкуємося з нашими субпідрядниками із „Бордюру”, обмінюємося інформацією, думками про сучасні технічні новинки. Інформація створює нові знання. Ми виробляємо багато нової інформації, яка разом із творчістю є джерелом наступного покоління продукції”.

Лідерство й організаційна культура. Працівники „Бордюру” мають єдину точку зору на головну причину високої плинності персоналу, яка спричиняє розпад інтелектуального бізнесу в Україні. Це – особливі цінності працівників інтелектуальної сфери, які поводять себе, як зірки у спортивних командах. Високої заробітної плати недостатньо, щоб змусити їх працювати на фірму. Вони прагнуть підвищення своєї компетентності і працюють у тих фірмах, які надають для цього кращі можливості. Протидією цій „загрозі №1” може бути лише висока організаційна культура.

Організаційну культуру та лідерство з погляду „Бордюру”, зображено на рисунку 2.1.

Мотивація. Розповідає Володимир Абдулаєв: „Постійний успіх – це наш єдиний шанс утвердитися як підприємцям, шанс отримувати замовлення. Ми постійно прагнемо успіху. Для нас успіх – спосіб не стати невдахами, не повернутися до рутинної роботи. Ми не відмовляємося від винагороди і прагнемо збільшувати прибутки”. Особливості системи винагороди „Бордюру” тісно пов’язані з організаційною культурою та характером роботи. Працюючи весь



час в одному приміщенні над спільним проектом, члени колективу мають змогу бачити внесок кожного в загальний результат. Проблеми розподілу гонорару, придбання нової техніки, виділення коштів на утримання офісу та відпочинок обговорюють усі члени команди.



Рис. 2.1. Лідерство та організаційна культура

Цінності фірми:

- торгівельна марка, ім'я та репутація фірми „Бордюр”, яка добре відома серед молоді регіону, телекомпаній та замовників реклами, а тепер стає дедалі відомішою серед фірм, які працюють для зарубіжних телерадіокорпорацій;
- особистості працівників як довгострокові гарантії якості або іміджу.

Перспективи: розширення – це пастка чи сприятлива можливість?

„Бордюр” має вирішити незвичну для нього управлінську проблему – проблему зростання. У 1996 році, коли фірма почала своє існування, її штат нараховував 3 особи (засновники фірми). У 2000 році кількість персоналу зросла до 8 осіб. Усі вони прийшли на фірму за останні два роки. Ці люди починали співпрацювати з „Бордюром” у межах певного проекту, а потім залишилися у фірмі, „прикипівши” до неї, оскільки поділяли її ідеологію та стиль життя. У фірмі ніколи не використовувалися методи підбору персоналу.

Починаючи з 2000 року, коли фірма стала сміливіше працювати



із зарубіжжям, кількість комерційних пропозицій та замовників проєктів швидко зросла й досягла обсягу, який важко було уявити ще кілька років тому. Пропорційно зросли вимоги щодо технічного рівня та якості проєктів, для чого потрібно було дедалі частіше оновлювати та вдосконалювати обладнання і створювати нові знання. Сьогодні фірма вже не в змозі виконати всі контракти.

Перспективи зростання обговорювалися в фірмі, і (що бувало в „Бордюрі” нечасто) члени колективу зайняли протилежні позиції.

Прибічники зростання наводили аргументи на користь диверсифікації, збільшення кількості замовників, зростання прибутків. Їхня уява малювала просторий офіс у діловій частині міста, кар’єру менеджерів, закордонні відрядження.

Їхні опоненти захищали ту стратегію, яка привела фірму до успіху: концентрація на більш привабливих, цікавих та складних завданнях, підтримка популярності у молодіжному середовищі, „дружно-сімейне” коло працівників.

Сваритися, ділитися на дві фірми і працювати окремо не бажала жодна із сторін. Було очевидно, що занепад та розпад багатьох українських фірм, що працюють в одному бізнесі, починався з розбіжностей у колективі, егоїзму і неповаги до чужих амбіцій.

Навіть прибічники збереження старого стилю життя шкодували про контракти та прибутки, від яких потрібно було відмовитися.

Поки що жодна із сторін не бажає поступитися. Рішення повинно бути прийнято, і за домовленістю його мають виконувати усі. Обговорення триває.

Завдання для аналізу

1. Назвіть ключові фактори успіху фірми „Бордюр”. Що з описаного в ситуації здається Вам національною специфікою, а що загальним правилом життя інтелектуальних фірм різних країн?

2. Розробіть систему факторів оцінки ринкової вартості інтелектуального підприємства. У чому полягає відмінність оцінки ринкової вартості інтелектуального підприємства і виробничого підприємства?

3. Оцініть перспективи розвитку фірми за альтернативними сценаріями. Чи є зображена ситуація „пасткою зростання”, чи сприятливою можливістю?

4. Оцініть необхідність стратегічних змін в організації. Чи потрібні стратегічні зміни? Якщо так, то які саме?



2.7. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Навесні 2009 р. службовці відділу гарантійних листів одного із поштових відділень заповнювали анкети, які виявляли ступінь їх задоволення роботою. Результати анкети показали, що близько 80 % службовців були незадоволені своєю роботою.

За допомогою спеціаліста з організаційного розвитку службовці вияснили, що причиною їх незадоволення є одноманітна робота з документами. Вони скаржились спеціалісту-консультанту, що завдання були настільки подрібнені, що вони рідко розуміли зміст своєї роботи.

Протягом декількох наступних місяців за участю всіх працівників були переглянуті всі завдання-операції і багато з них були об'єднані, що дозволило скласти повний цикл з більш високим рівнем відповідальності. Службовці пройшли перепідготовку, отримали можливості кар'єрного росту по службі, на них було покладено більшу відповідальність.

1. Як можна охарактеризувати завдання у відділі до і після заходів з перегляду змісту роботи кожного працівника?

2. Як зміна завдань працівників вплинула на інші внутрішні змінні організації?

Ситуація 2

Торговельно-посередницьке підприємство (чисельність працюючих 25 осіб) ТзОВ „Формула” утримує 3 торговельні точки. У підприємства є власні склади загальною площею 120 м², значна частина якої не використовується. Транспортні засоби (2 вантажні автомашини, 1 легкова та 1 мікроавтобус) орендовані. Підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, має валютний рахунок та постійні зв'язки з контрагентами у Польщі. Розмір статутного фонду 10000 доларів, середньомісячний оборот 20000 доларів.

1. Дати загальну характеристику такій організації (форма підприємства, форма власності, профіль, види діяльності, внутрішнє та зовнішнє середовище тощо).

2. Як впливають фактори прямої дії зовнішнього середовища організації на її внутрішнє?

3. Як нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища?



Ситуація 3

Декілька останніх років стали для авіакомпаній періодом значних потрясінь, перш за все з причини скорочення втручання держави в їх діяльність. До зменшення втручання основою успіху чи невдачі авіакомпаній, значною мірою, була здатність добитись пільг від держави. Уряд помірно розподіляв цінні папери, і компанії, які їх одержували, мали певний захист. Після скорочення втручання уряду акценти змістились на ефективність, регулювання і контролювання витрат, на якість надання послуг, маркетинг тощо.

Деякі авіакомпанії від дій уряду зазнали збитків, а деякі навпаки – збільшили обсяг перевезень. Авіакомпанія „Т’їмонт Ейрлайнд” налагодила безперебійне сполучення з невеликими містами за допомогою реактивних літаків і зуміла, тим самим, уникнути лобової конкурентної боротьби з більш потужними авіакомпаніями.

У 1986 р. виплати за акціями були в „Т’їмонт Ейрлайнд” найвищими серед авіакомпаній США. Крім того, ця компанія відрізняється низькими витратами виробництва.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Які фактори зовнішнього середовища стали причиною провалу одних авіакомпаній та успіху інших?
2. Охарактеризуйте стратегію „Т’їмонт Ейрлайнд”? Чи може вона бути довготривалою?

Ситуація 4

На підприємстві з переробки сільськогосподарської продукції вирішили запровадити новітню технологію, яка майже повністю автоматизує виробничий процес і є в 1,5 рази продуктивнішою та дозволяє виготовляти продукцію вищої якості.

Як, на Вашу думку, це рішення вплине на фактори внутрішнього середовища організації?

Ситуація 5

Оцініть вплив факторів прямої дії зовнішнього середовища на діяльність енергогенеруючої компанії „Рівненська АЕС”. Які, на Вашу думку, можуть бути шляхи нейтралізації негативного впливу цих факторів?

Ситуація 6

Оцініть вплив факторів непрямої дії зовнішнього середовища на діяльність ВАТ „Азот”. Які, на Вашу думку, можуть бути шляхи нейтралізації негативного впливу цих факторів?



ТЕМА 3. Планування як загальна функція менеджменту

3.1. Ділова гра „Створення конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг”

Мета ділової гри: навчити студентів аналізувати внутрішнє середовище та ділове оточення організації, вибирати стратегію і тактику її діяльності за умов цивілізованої конкурентної боротьби.

Постановка проблеми. На початку 90-х років, після розпаду Радянського Союзу, у дуже стислі терміни відбулося перетворення галузі телекомунікацій України з придатку єдиної мережі зв'язку колишнього Союзу в автономну національну систему зв'язку України. Набуття Україною своєї незалежності та переорієнтація економіки на розвиток ринкових відносин поставили перед галуззю нові завдання, а саме: інтеграція держави в міжнародний інформаційний простір, модернізація технічно та морально застарілої телекомунікаційної мережі, розвиток конкурентного середовища в галузі, впровадження нових видів послуг зв'язку тощо. Розв'язання цих проблем вимагало здійснення кардинальних перетворень у галузі зв'язку взагалі та в її телекомунікаційному секторі зокрема.

Починаючи з 1992 року, було проведено велику роботу щодо розвитку та реформування галузі зв'язку. Україна отримала власний міжнародний код „380”, створила мережу міжміського і міжнародного телефонного зв'язку. Водночас розвивалися інші послуги електрозв'язку – міського, сільського, телефонного, документального, стільникового тощо. Результатом організаційних перетворень стало створення Міністерства транспорту та зв'язку України і розподіл галузі зв'язку на два сектори: електрозв'язку та пошти; створення на базі існуючих підприємств електрозв'язку і пошти відповідних державних об'єднань – УОПЗ „Укрпошта ” та УОЕ „Укртелеком”.

Протягом 1994-1997 рр. Укртелеком став загальновизнаним державним оператором електрозв'язку на національному та міжнародному рівнях.

На початку 1998 року Кабінет Міністрів України затвердив „Програму реструктуризації Укртелекому”, яка пройшла у два



етапи: на першому — зміна організаційної структури підприємства та трансформація його функціональної структури за вертикальним принципом, на другому етапі — акціонування та перетворення Укртелекому у відкрите акціонерне товариство.

У квітні 1998 р. об'єднання Укртелеком було реорганізовано в єдине підприємство з дворівневою вертикальною структурою управління. Державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, набули статусу філій Українського державного підприємства електрозв'язку „Укртелеком”.

У червні 1999 р. за загальною схемою перетворення державних підприємств на акціонерні товариства розпочалася корпоратизація Укртелекому. Цей процес було завершено в грудні 1999 року підписанням Акта оцінки цілісного майнового комплексу Українського державного підприємства електрозв'язку „Укртелеком” і наказу Державного комітету зв'язку та інформатизації України про перетворення державного підприємства Укртелеком у відкрите акціонерне товариство.

5 січня 2000 р. було зареєстровано відкрите акціонерне товариство „Укртелеком”.

У складі підприємства функціонують відокремленими структурними підрозділами 33 філії (у т. ч. 27 регіональних дирекцій).

Для інтенсивного розвитку вітчизняних телекомунікацій потрібно значно збільшити рівень інвестицій. На жаль, внутрішній ринок капіталу України не може забезпечити такий рівень фінансування. Тому подальшим кроком на шляху трансформації організаційної структури стане повна приватизація, завершення якої планувалось наприкінці 2001 року.

За участю Укртелекому створено декілька спільних підприємств та інвестиційних компаній:

- СП „Інфоком” (створення, технічне обслуговування мереж та надання послуг документального електрозв'язку);
- ЗАТ „Утел” (надання послуг міжнародного та міжміського телефонного зв'язку);
- СП „Український мобільний зв'язок” (будівництво, технічне обслуговування та надання послуг стільникового радіозв'язку);
- ЗАТ „Елсаком-Україна” (надання послуг у системі мобільного супутникового зв'язку „Глобалстар”);



- *Українсько-американське спільне підприємство „Телесистеми України”* (впровадження та технічне обслуговування засобів фіксованого абонентського радіодоступу);

- *ВАТ „Телекомінвест”* (основна мета діяльності – залучення коштів населення та господарюючих суб’єктів для розвитку місцевих телефонних мереж);

- *ВАТ „Свемон-інвест”* (будівництво, монтаж та експлуатація засобів телекомунікацій, радіо і телебачення).

Укртелеком володіє контрольними пакетами акцій більшості цих підприємств і має можливість реалізувати свою інвестиційну політику шляхом діяльності на фондовому ринку.

Крім того, перспективним напрямом діяльності підприємства на фондовому ринку є впровадження програми „Народний телефон”, яка передбачає випуск цінних паперів (телефонних облігацій) для їх широкого розповсюдження серед юридичних та фізичних осіб. Це дозволить активізувати діяльність на ринку цінних паперів та залучити додаткові кошти для розвитку місцевої мережі.

Джерелом доходів Укртелекому є надання таких видів послуг:

Місцевий зв’язок (міський та сільський) – це доходи від щомісячної плати абонентів за користування телефоном, похвилинної тарифікації розмов абонентів, плати за встановлення телефонного апарату, зборів із таксофонів (дохід від продажу жетонів) та ін.

Міжміський та міжнародний зв’язок – це дохід від тарифікованих хвилин розмов, здійснених у межах області, України та від тарифікованих хвилин міжнародних розмов.

Крім того, доходи від міжміського зв’язку включають також доходи від продажу універсальних карток, оренди телефонних каналів іншими операторами та ін.

Для підвищення якості обслуговування споживачів в Укртелекомі створено розгалужену мережу сервісних центрів. Сьогодні у регіональних дирекціях працюють 26 сервісних центрів та 2 300 відділень „Телекомсервіс”. Сервісні центри та їх відділення здійснюють комплексне обслуговування споживачів – забезпечують надання окремих послуг і укладання договорів на встановлення телефонів, надають довідки щодо тарифів та правил користування окремими видами електрозв’язку, беруть плату за спожиті послуги,



здійснюють продаж телефонних карток і телефонних аксесуарів тощо.

У загальному обсязі послуг електрозв'язку, що надаються Укртелекомом, найбільша питома вага належить послугам телефонного зв'язку.

Смність мережі фіксованого телефонного зв'язку у 2007 році склала 10931 тис. номерів (46,7% цифрової ємності), у тому числі 1641,3 тис. телефонних номерів мереж сільського телефонного зв'язку (цифрової ємності – 33,8%) та 9289,7 тис. телефонних номерів мереж міського телефонного зв'язку (цифрової ємності – 49,0%).

Розвиток та реконструкція місцевих телефонних мереж Укртелекому здійснюється на основі цифрових комутаційних систем як іноземного виробництва (5E88, E\U8B, 1000E-10, BT8-3100, 81-2000/224), так і вітчизняного телекомунікаційного обладнання (С-32, „Квант-Є”, „Тест”).

Плата за доступ – це плата ЗАТ „Утел” за підключення до мережі Укртелекому.

Первинна мережа Укртелекому є основою телекомунікаційної інфраструктури України. Вона забезпечує організацію типових каналів і трактів передачі для з'єднання між собою станцій комутації телефонної мережі.

Загальна протяжність каналів на первинній мережі електрозв'язку Укртелекому на кінець 1999 р. становила 90 089 300 кан./км. У 2007 році було розпочато реконструкцію зоновий первинної мережі у Волинській, Рівненській, Івано-Франківській, Миколаївській, Херсонській та Чернігівській областях.

Протяжність ліній транспортної телекомунікаційної мережі за 2007 р. досягла 94,4 тис. км., в тому числі 33,1 тис. км волоконно-оптичних та майже 5 тис. км радіорелейних ліній зв'язку.

Порівняно невеликий обсяг доходів припадає на *телеграфний зв'язок та мовлення по проводах, а також на радіозв'язок*.

Укртелеком надає також послуги нового покоління – комп'ютерний зв'язок (Інтернет). Це дохід від надання послуг доступу до глобальної мережі Інтернет для абонентів, включених безпосередньо до станцій Укртелекому. Мережа Інтернет Укртелекому має вихід до глобальної мережі через транзитні вузли British Telecom (Велика Британія), Cable&Wireless (США) та



Ростелекому (Росія). Сьогодні Укртелеком надає понад 80 видів послуг Інтернет. Для споживачів, які не мають власної комп'ютерної техніки, відкриваються пункти колективного користування Інтернет. При наданні послуг Інтернет навчальним закладам, школам та бібліотекам застосовуються пільгові тарифи.

Послуги ISDN. У грудні 1996 р. Україна увійшла до міжнародної мережі ISDN. Цифровізація мереж електрозв'язку, будівництво волоконно-оптичних ліній, введення в дію цифрових станцій зробили можливим надання послуг ISDN в Україні.

Послуги інтелектуальних мереж. Робота із впровадження послуг інтелектуальних мереж почалась в Укртелекомі ще в 1998 р.

При активному співробітництві Укртелекому з Утелом та іншими операторами електрозв'язку на телефонній мережі України загального користування було запроваджено деякі з глобальних інтелектуальних послуг.

Сьогодні на мережі діють вісім операторських послуг „900” („Аудіотекс”), які надають розважальні та деякі інформаційно-довідкові послуги. З червня 1999 р. в Україні розпочато впровадження послуги „800”, загальною ознакою якої є оплата з'єднання за рахунок замовника послуги (у 2007 році кількість замовників склала 602 користувача). На сьогодні найбільшим попитом користується послуга „телеголосування”.

Документальний електрозв'язок. Служби документального зв'язку в Україні забезпечують надання таких послуг, як передача телеграм, АТУТелекс, факсимільний зв'язок, передача даних, електронна пошта, доступ до інформаційно-довідкових служб та мережі Інтернет.

На цей час Україна має телексний зв'язок з понад 200 країнами світу через міжнародну телексну станцію ELTEX в м. Києві.

Додаткові види обслуговування. У 1999 р. розпочалась широкомасштабна робота з впровадження додаткових видів обслуговування (ДВО) для абонентів АТС з програмним управлінням. Монтована місткість таких АТС на сьогодні становить близько 1,4 млн. номерів. При цьому найбільшим попитом користуються такі додаткові види послуг, як „будильник” (нагадування), вихідний зв'язок за паролем, переадресування виклику, конференц-зв'язок, повідомлення про надходження нового виклику та ін.



Впровадження єдиної телефонної картки Укртелекому.

У 2007 році відповідно до програми „Єдина телефонна картка в Україні” завершилася заміна місцевих таксофонів на універсальні, які можуть надавати послуги міжміського та міжнародного телефонного зв'язку. На кінець 2007 року 47,1 тис. універсальних таксофонів надавало послуги споживачам по всій Україні.

Послуги Frame Relay. Упродовж 1999 р. Укртелеком активно розвивав мережу Frame Relay, на базі якої побудовано його власну корпоративну мережу. Корпоративна мережа передачі даних Укртелекому, розпочавши свій розвиток як транспортна мережа для внутрішніх автоматизованих систем підприємства, на сьогодні розвивається в напрямі мультисервісної мережі загального користування. Вона передбачає інтеграцію на магістральному рівні всього трафіку як традиційних послуг електрозв'язку (телефонія, документальний електрозв'язок), так і нових (доступ до мережі Інтернет, послуги мереж Frame Relay та АТМ).

Участь у міжнародних телекомунікаційних проектах. Вигідне з погляду організації транзитних маршрутів на шляху з Європи в Азію географічне розташування України зумовило її участь в багатьох міжнародних телекомунікаційних проектах, а саме:

ІТУР (Італія–Туреччина–Україна–Росія) – це перша міжнародна морська підводна волоконно-оптична лінія зв'язку, співвласником якої стало українське підприємство після набуття Україною незалежності. Проект було розпочато у 1992 р., лінія здана в експлуатацію в жовтні 1996 р.

ТЕЛ (Транс'європейські лінії). Метою проекту ТЕЛ є створення єдиної загальноєвропейської наземної волоконно-оптичної цифрової системи зв'язку, яка з'єднає національні телекомунікаційні мережі 18 країн Європи.

ТАЄ (Транс–Азія–Європа) – волоконно-оптична кабельна система, яка поєднає Європу з Азією. Україна виконала свої зобов'язання щодо будівництва ліній у межах проекту.

BSFOCS (Чорноморська волоконно-оптична кабельна система) – проект передбачає будівництво підводної волоконно-оптичної кабельної системи, яка проходитиме по акваторії Чорного моря від м. Варни (Болгарія) до м. Новоросійська (Росія) з відгалуженням на м. Одесу (Україна).



Завдяки реалізації проектів ІТУР, ТЕЛ, ТАЄ, BSFOCS національна мережа України отримає чотири незалежних виходи на глобальну телекомунікаційну мережу.

Укртелеком також бере участь в міжнародних проектах APRODITE-2, BALTICA, CADMOS, CANTAT-3, COLUMBUS III, FLAG, ODIN, RIOJA, SEA-ME-WE 2, SEA-ME-WE 3, TAT-12, LAT-13, UGARTT.

Участь у даних проектах забезпечує Україні вихід на цифрові телекомунікаційні мережі країн Європи, Закавказзя, Близького Сходу, Середньоазійського регіону, Індокитаю, сприяє створенню розвиненої телекомунікаційної інфраструктури, прискорює інтеграцію нашої держави у світове співтовариство.

Зважаючи на економічну ситуацію, що склалася в Україні на даному етапі, багато підприємств, крім внутрішніх проблем діяльності, зіткнулися з дією зовнішніх факторів. Перед усе, це девальвація гривні та інфляційні процеси, які призвели до того, що попри постійне зростання обсягів доходів ВАТ „Укртелеком” у національній грошовій одиниці, доходи підприємства в доларовому еквіваленті падають.

Крім того, із загальною інфляцією падає платоспроможність населення, що не дозволяє підняти тарифи на послуги зв'язку до світового рівня. У результаті середній дохід на одну лінію в Укртелекомі нижче світового рівня.

Для зменшення негативного ефекту від дії цих чинників Укртелеком намагається проводити гнучку тарифну політику, реалізація якої передбачає здійснення заходів щодо усунення диспропорції у тарифах для різних категорій споживачів; збільшення доходів за рахунок: розширення спектра послуг, надання послуг найвищої якості для бізнес-клієнтів, залучення споживачів низькими цінами за доступ до послуг зв'язку і підвищення абонентної плати за користування ними.

Основні напрями розвитку тарифної політики:

1. Здійснення поступового переходу до диференційованих тарифів на послуги електрозв'язку для різних категорій споживачів з урахуванням реального платоспроможного попиту та собівартості послуг.

2. Поступове наближення рівня тарифів на послуги зв'язку до міжнародних тарифів.



3. Реформування тарифів для зменшення перехресних субсидій і встановлення їх на рівні собівартості.

Телекомунікації (разом з комп'ютерними технологіями) є напрямками, що найбільш швидко розвиваються. І цей прогрес, головним чином, стимулюється розвитком мобільного сегменту ринку та сегменту передачі даних, тому оператори фіксованого зв'язку відчують жорстку конкуренцію з боку операторів мобільного зв'язку.

На сьогодні основним джерелом отримання доходу для Укртелекому є послуги місцевого телефонного зв'язку, у той час як конкуренти в галузі орієнтуються, головним чином, на розвиток нових, рентабельніших видів послуг (мобільний зв'язок, Інтернет, послуги інтелектуальних мереж та ін.). У структурі доходів Укртелекому питома вага доходів від надання нових послуг становить на сьогодні тільки близько 1 %. Розвиток саме цих послуг має стати пріоритетним в наступні роки.

Сьогодні тарифна політика, що проводиться Укртелекомом щодо надання послуги Інтернет, дозволила протягом 2007 р. збільшити кількість користувачів даної послуги на 19%, і складає 726 тис. користувачів.

Для поліпшення роботи Укртелекому велике значення має розвиток корпоративних інформаційних систем, основними напрямками якого є розробка та впровадження систем управління бізнесом, обслуговування клієнтів, автоматизації технічного та лінійного обліку.

У межах створення автоматизованої системи фінансового документообігу в 1999 р. було розпочато впровадження прикладного програмного забезпечення на базі ключових модулів SAP R/3, які забезпечують гнучке відображення важливих виробничих та економічних процесів.

Іншим важливим напрямом є впровадження автоматизованої системи комплексних розрахунків. Система розробляється за схемою „клієнт - сервер” і охоплює весь спектр завдань з обробки розрахунків за послуги зв'язку на трьох рівнях: обласна дирекція – центр – цех.

Якщо розглянути основні внутрішні проблеми діяльності Укртелекому, то серед основних гальмуючих факторів буде значний



дефіцит інвестиційних ресурсів та недосконалість кредитної політики.

Укртелеком укладає контракти на придбання обладнання як з вітчизняними виробниками, так і з нерезидентами – провідними закордонними фірмами (або їх представництвами в Україні), – такими як Алкатель, Люсент Технолождиз, Моніс, Сіменс, Еріксон та ін. Через недостатність ресурсів на виконання інвестиційної програми обладнання постачається на умовах товарного кредиту на 50-85 % вартості обладнання. Це призвело до накопичення великого обсягу зобов'язань переважно у валюті, що за умов девальвації ще більше погіршує ситуацію.

Головними завданнями кредитної політики мають бути: пошук додаткових джерел фінансування та відбір інвесторів; розробка ефективного механізму залучення кредитів та позики; спрямування їх на прибуткові проекти.

Укртелеком здійснює контроль за виконанням бізнес-планів регіональних філій, що дозволяє ефективно впливати на їх діяльність у таких напрямках, як коротко- і довготермінове планування розвитку.

Слабким боком Укртелекому є те, що велика частка мереж ще досі аналогові. Цифровізація мережі є суттєвим показником розвитку телекомунікацій, оскільки значно підвищує швидкість та якість передачі інформації. А це, у свою чергу, дає змогу впроваджувати найрізноманітніші види послуг зв'язку на базі сучасних телекомунікаційних технологій. Таким чином, конкурентоспроможність Укртелекому на ринку телекомунікацій залежить від цього показника. З огляду на це, пріоритетним напрямом розвитку первинної мережі є будівництво магістральних волоконно-оптичних та цифрових радіорелейних ліній зв'язку.

Кадрова політика та людські ресурси. Посилення конкуренції на ринку телекомунікацій України, корпоратизація Укртелекому та підготовка до приватизації вимагають від його персоналу високого рівня компетентності, ділової ініціативи, сучасного економічного мислення, ефективного використання новітніх технологій та обладнання.

В „Укртелекомі” на кінець 2007 року працювало 104275 осіб (7% – керівники, 22% – професіонали, 18% – фахівці, 14% – технічні службовці, 39% – робітники), з них 45% жінок. Середній



вік працюючих становить 41 рік. Серед працівників товариства понад 98% професіоналів мають вищу освіту, серед фахівців – 89%.

Базисною стратегією кадрової політики Укртелекому є безперервність навчання робітників, фахівців і управлінських кадрів. Підвищення кваліфікації керівників та фахівців здійснюється у філії „Центр післядипломної освіти” ВАТ „Укртелеком”. Крім того працівники навчаються у навчальних центрах фірм – виробників телекомунікаційного обладнання, консалтингових фірмах, за кордоном та безпосередньо на виробництві в системі технічного навчання. Навчання проводиться як з відривом від виробництва, так і за дистанційною формою. Щороку слухачами дистанційних курсів стають понад 3000 осіб. Всього у 2009 році підвищили кваліфікацію понад 34000 керівників та професіоналів; було охоплено усіма формами навчання 37850 робітників і службовців.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

Студентам необхідно самостійно вивчити ситуацію на ринку телекомунікаційних послуг, місце, роль та поведінку на ньому Укртелекому протягом останніх 15 років. Слід також зібрати додаткову інформацію про об’єкт дослідження – Укртелеком.

Перед початком ділової гри академічна група розбивається на тимчасові творчі колективи (ТТК) чисельністю 4–6 осіб, для яких визначаються керівник, секретар та експерт. Ролі всередині ТТК розподіляються у відповідності особистим інтересам, побажанням та можливостям студентів.

На завершення етапу перед ТТК ставиться мета і зміст ділової гри, визначається порядок проведення та кінцевий результат.

Етап II. Формування проблем, оцінювання та відбір найбільш вдалих ідей та рішень

ТТК самостійно працюючи над завданням має здійснити (провести) аналіз ситуації на ринку телекомунікаційних послуг України та визначити місце і роль Укртелекому в процесі створення конкурентного середовища. Шляхом висування, обговорення та оцінювання різних варіантів ідей і проектних рішень провести ділову гру в такій послідовності:



1) сформулювати основні фактори внутрішнього середовища БАТ „Укртелеком” і здійснити їх критичний аналіз шляхом встановлення основних недоліків, та вузьких місць в діяльності об’єкта досліджень;

2) визначити 5–7 основних за рейтингом факторів макросередовища та провести аналіз їх впливу на діяльність Укртелекому. Визначити сильні та слабкі сторони і провести аналіз ідей та можливих рішень, щодо посилення впливу Укртелекому на ринку телекомунікаційних послуг;

3) необхідно доказово аргументувати відповідь на наступне питання: „Чи потрібно проводити реструктуризацію і приватизацію Укртелекому та яким чином це вплине на ефективність його господарсько-фінансової діяльності?”

4) запропонувати методи і шляхи розв’язання проблем, які існують на шляху діяльності Укртелекому на основі прийнятої найбільш підходящої стратегічної альтернативи за умов сьогодення;

5) сформулювати місію та побудувати дерево цілей (корпоративні, оперативні, операційні) БАТ „Укртелеком”;

6) запропонувати ефективну стратегію управління персоналом на підприємстві та встановити залежність між нею і загальною стратегією розвитку Укртелекому;

7) розробити проектні рішення, направлені на забезпечення успішної роботи Укртелекому в конкурентному середовищі на ринку телекомунікаційних послуг;

8) розробити проект „Створення конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг та розробка стратегії розвитку Укртелекому.”

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

На завершення ділової гри, кожен керівник ТТК доповідає про проведenu роботу та отримані результати. Порядок і зміст доповіді повинен включати:

- мету роботи та постановку проблеми;
- завдання, вирішення яких дозволить досягнути поставленої мети;
- коротку характеристику об’єкту досліджень;



- аналіз факторів внутрішнього середовища та ділового оточення організації з виділенням сильних і слабких сторін ВАТ „Укртелеком”;

- аналіз і обґрунтування проектних рішень та ідей і очікуваних результати від її впровадження;

- за результатами проведеної ділової гри скласти письмовий звіт у формі розробленого проекту „Створення конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг та розробка стратегії розвитку Укртелекому”.

Викладач залучає інших членів творчого колективу для активного обговорення результатів діяльності за допомогою питань, які дозволяють більш глибоко зрозуміти зміст проекту, що представляється. Запитання до керівника ТТК під час демонстрації свого проекту мають право ставити також члени інших ТТК. Щоб унеможливити коригування свого проекту під час доповіді, письмові звіти мають бути подані викладачу до початку обговорення.

По закінченню презентації своїх проектів тимчасовими творчими колективами керівник ділової гри підводить підсумок, звертаючи увагу на повноту змісту і ступінь розкриття поставлених завдань, оригінальність прийнятих рішень, необхідний рівень їх обґрунтування, якість розробленого проекту та вміння захищати свою точку зору. Викладач проводить порівняльну характеристику представлених проектів, відмічаючи позитивні моменти кожного з них та допущені неточності і упущення, а також оголошує оцінку роботи кожного ТТК в цілому та відмічає вклад кожного члена колективу в розробку і захист проекту.

3.2. Ситуаційно-розрахункова задача „Стратегічне планування показників діяльності підприємства”

Результати діяльності підприємства за поточний рік визначені показниками, що наведені в таблиці 3.1.

Рекомендації до розрахунків.

Виторг від реалізації B_p характеризує дохід підприємства, в грошовій формі, від реалізації виробленої продукції – $B_p = \Pi_3 + Z_3$.

Змінні затрати Z_3 залежать від обсягу виробництва: $Z_3 = B_p - \Pi_3$. До них належать затрати на закупівлю сировини, матеріалів, торгові витрати (наприклад, комісійні торговим агентам), заробітну плату



виробничого персоналу, затрати на складування і транспортування продукції тощо.

Таблиця 3.1

Фінансові показники діяльності підприємства у поточному році

№ з/п	Назва показників	Умовні позначення	Одиниці вимірювання	Значення
1	Виторг від реалізації	B_p	тис. грн.	6000
2	Змінні затрати	Z_z	тис. грн.	4500
3	Покриття затрат	P_z	тис.грн.	1500
4	Частка покриття затрат	$Ч_{н.з}$	—	0,25
5	Чинник ціни	$Ч_{ц}$	—	1,333
6	Постійні затрати	Z_n	тис. грн.	850
7	Точка беззбитковості	BE	тис. грн.	3400

Постійні затрати Z_n суттєво не залежать від обсягу випуску, але залежать від виробничих потужностей підприємства. Це затрати на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), придбання обладнання, амортизаційні відрахування, затрати на прийняття та звільнення кадрів, ліцензії, орендну плату і страхування, рекламу та збут. Їх, як правило, обчислюють у вигляді загальної суми для підприємства вцілому.

Повну собівартість виробу, яка є однією з головних характеристик оцінки діяльності підприємства, становлять змінні та постійні затрати.

Покриття затрат P_z – це величина, яку отримують після вирахування змінних затрат з виторгу від реалізації (або питомих змінних затрат із ціни). Її треба максимізувати так, щоб вона була більша або рівна сумі постійних затрат і запланованому прибутку для підприємства.

Частка покриття затрат $Ч_{н.з}$ – це відносна частка покриття затрат в обсязі виторгу від реалізації: $Ч_{н.з} = P_z / B_p$. Цей показник характеризує внутрішньовиробниче співвідношення між ціною і продуктивністю. Частка покриття затрат відображає прибутковість кожного продукту. Оптимізувати цей показник можна змінюючи асортимент продукції, а також поліпшивши організаційно-технологічні умови виробництва.



Чинник ціни $Ч_ц$ – це коефіцієнт, який визначає віддачу (результат) одиниці змінних затрат $Ч_ц = B_p / Z_3$.

Точка беззбитковості $БЕ$ відображає такий стан, коли повні затрати дорівнюють доходу, тобто підприємство не отримує прибутку, однак не має і збитків. Ця точка визначає поріг прибутковості окремого продукту. Значення $БЕ$ обчислюють за формулою 3.1.

$$БЕ = Z_n / Ч_{ц.з} \quad \text{грн.} \quad (3.1)$$

Розрахунки виконуються для кожного виробу окремо. Значення показників діяльності підприємства на наступний рік заносять у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахункові значення показників на наступний фінансовий рік

№ з/п	Назва показників	Розрахункова залежність	Одиниці вимірювання	Значення	Прогнозні розрахунки
1	Виторг від реалізації	$\Pi_3 / Ч_{пз}$	тис. грн.		
2	Змінні затрати	$B_p - \Pi_3$	тис. грн.		
3	Покриття затрат	Π_3	тис. грн.	1500	
4	Частка покриття затрат	$Ч_{п.з}$	–	0,21	
5	Чинник ціни	B_p / Z_3	–		
6	Постійні затрати	Z_n	тис. грн.	850	
7	Точка беззбитковості	$Z_n / Ч_{пз}$	тис. грн.		

Завдання до розрахункової задачі

- Обчислити значення показників на наступний рік у випадку:
 - досягнення значення покриття затрат 1500 тис. грн.;
 - збереження постійних затрат на рівні 850 тис. грн.;
 - зниження частки покриття затрат до 0,21.
- Обґрунтувати розрахунки та пояснити взаємозв'язки показників.
- На основі проведених розрахунків необхідно визначити, яку стратегію обрало підприємство.



4. Запроектувати показники фінансової діяльності підприємства згідно обраної стратегії на 3–5 років.

3.3. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Біле золото України”¹⁵

Цукробуряковий комплекс України навіть у важких умовах економічної кризи є інвестиційно привабливим. Проте потенційні інвестори могли б пришвидшити вкладення коштів у цю галузь.

Україна має давню традицію виробництва та експорту цукру. Більшість населення переконана, що цукор і надалі повинен відігравати важливу роль у розвитку сільського господарства країни. Однак за роки перехідного періоду цукрове виробництво в Україні суттєво скоротилось. Про це свідчать дані таблиці 3.3.

Таблиця 3.3
Виробництво цукрових буряків і цукру в Україні за 1986 – 1999 рр.

Показники	У середньому за 1986- 1990 рр.	У середньому за 1991- 1996 рр.	Роки			
			1996	1997	1998	1999
Валовий збір цукрового буряка, млн.т	43,6	30,0	23,3	17,7	15,5	13,9
Урожайність, ц/га	265	208	182	176	172	159
Посівні площі, тис.га	1645	1486	1260	1005	893	854
Виробництво цукру, млн.т	5,04	3,56	2,71	2,04	1,88	1,65

За перехідний період валовий збір цукрових буряків та виробництво цукру зменшилися більше ніж утричі, а посівні площі – майже удвічі. Різке скорочення цукрового виробництва на Україні пов'язано не тільки з труднощами перехідного періоду. У Європі, наприклад, середня врожайність цукрових буряків у 1986 – 1990 рр. становила 44 т/га, а в Україні – тільки 26,5 т/га. Розрахунки засвідчують, що для досягнення європейської урожайності 40–50 т/га в Україні із застосуванням сучасних технологій на площі 1,4 млн.га потрібно залучити близько 1,3 млрд.



дол. інвестицій. Проте держава не в змозі спрямувати такі кошти на розвиток галузі. Тому відновлення рівня виробництва цукрового буряка залежить від внутрішніх приватних та іноземних інвестицій і поліпшення інвестиційного клімату.

Виробництво цукру залежить від ефективності переробки цукрового буряка. В Україні на кінець XX століття працювало 192 цукрові заводи. Хоча більшість підприємств приватизовано (86,2%), проте це не спричинило структурної перебудови, поліпшення корпоративного управління та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, за дев'ять місяців 1999 р. цукрові заводи мали 85,9 млн. грн. балансових збитків (у середньому на один завод – 447 тис. грн.). Кредиторська заборгованість становила 1,4 млрд. грн. (у середньому на один завод – 7,42 млн. грн.), а перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською – 845 млн. грн. (у середньому на один завод – 5,35 млн. грн.). Лише у шести заводів цей показник був нижчим 1 млн. грн.

Негативні результати діяльності пов'язані з тим, що багато цукроварень в Україні дуже старі. Із 192 підприємств 58 збудовано до 1860 р., а ще 66 – до початку XX ст. У середньому цукрові заводи України споживають на виробництво 1 т цукру вдвічі більше енергії, ніж у країнах ЄС, а екстрагують лише 80% цукру, що міститься в цукровому буряці (у Німеччині – 85%, а на найсучасніших заводах – 90%). Крім того, український цукор, не відповідає міжнародним стандартам, тому на міжнародному ринку його ціна нижча.

Потужність більшості цукроварень в Україні мала. Середній цукровий завод може переробити 2670 тонн цукрових буряків за день. Це майже втричі менше, ніж у середньому в країнах ЄС, де ця величина становить 7500 т за день. Лише 19 заводів в Україні мають потужність понад 5000 т за день.

Для переробки цукрових буряків потрібно 60 днів роботи усіх підприємств. Однак через брак транспорту для перевезення буряків, місця для тимчасового зберігання та енергоносіїв термін переробки цукрових буряків і виробництва цукру значно зростає. Внаслідок таких затримок на цукрові заводи часто доставляють брудний, мерзлий буряк, що негативно впливає на вихід цукру і, отже, зростають витрати на переробку.



Розрахунки свідчать, що у випадку 80-денного терміну переробки врожаю 40 млн. т достатньо близько 45 сучасних заводів потужністю 10 000–12 000 т за день. Проте будівництво сучасного заводу такої потужності коштує приблизно 250 млн. дол. США. Тому для створення в Україні сучасної цукропереробної промисловості потрібно було б інвестувати понад 11 млрд. дол. США. Держава сьогодні неспроможна вкладати такі кошти. Вихід із ситуації потрібно шукати в суттєвому збільшенні приватних інвестицій.

Конкурентоспроможність виробництва цукру в Україні. Виробництво цукру в Україні буде конкурентоспроможним лише тоді, коли доходи від продажу цукру на міжнародному ринку перевищуватимуть сумарні витрати виробництва (витрати на чинники виробництва цукрового буряка, в тому числі землю, та переробку цукрового буряка), оцінені за світовими цінами.

Витрати на виробництво цукру суттєво відмінні у різних регіонах України та на різних заводах. Середня собівартість виробництва білого цукру в Україні становила в 1995 р. близько 390 дол. США за 1 т, змінюючись від 193 до 790 дол. Проте з 1995 р. виробничі витрати зросли (зменшилися врожаї цукрового буряка, зросли ціни на енергоносії, мінеральні добрива, цукрові заводи недовантажені).

Сьогодні собівартість виробленого в Україні цукру становить близько 450 дол. США за 1 т у ліпшому випадку і досягає 750–850 дол. США за 1 т у багатьох інших випадках.

Водночас ціни на цукор на світовому ринку значно нижчі. Середня ціна цукру-сирцю (ціна ISA) у серпні 1998 р. становила 200 дол. США за 1 т. Ціна на білий цукор у Лондоні та Нью-Йорку була 260 дол. США за 1 т. Внаслідок низької якості український цукор на світових ринках можна реалізовувати за цінами від 200 до 260 дол. США за 1 т. Середня ціна становитиме 220 дол. Світові запаси цукру сьогодні перевищують споживання, що передбачає зниження цін.

Збільшення експорту українського цукру ще більше вплине на зниження світових цін на цукор. Україна може експортувати цукор у Росію, де ціни на нього значно вищі, ніж світові. У 1996 р. Україна експортувала в Росію білий цукор за середньою ціною 476 дол. за 1 т, у 1997 р. – приблизно за 600 дол. Проте російський



ринок є дуже нестабільним, він суттєво залежить від нічим не обґрунтованих та непередбачуваних політичних рішень (наприклад, уведення 25% імпортного збору та планування збільшення його до 40-70% для захисту місцевих виробників). Тому дуже ризиковано пов'язувати майбутнє української цукрової промисловості з російським ринком.

Однак це не означає, що виробництво цукру в Україні треба припинити. Українські цукрові заводи мають конкурентні переваги на місцевому ринку перед імпортерами завдяки меншим транспортним витратам. Крім того, поблизу портів чи великих виробничих центрів вони можуть виготовляти цукор з імпортного сирцю, що сприятиме зниженню виробничих витрат. Заводи, здатні переробляти цукрові буряки та імпортний сирець, стануть головними ланками конкурентоспроможного виробництва цукру в Україні. Це означає, що держава повинна проводити ліберальну політику щодо імпортування сирцю.

Потенціал галузі, який може зацікавити інвесторів. Цукрова галузь України, незважаючи на занепад, все ще зберігає високий потенціал. Навіть якщо не вдасться повернути втрачені зовнішні ринки, ємність внутрішнього ринку дасть змогу нормально працювати щонайменше 20% цукроварень за умови ефективного менеджменту та протекціоністського захисту держави від імпорту. З огляду на ситуацію та майбутні перспективи багато комерційних структур у 1998 р. скуповували акції цукрових заводів.

Важливим чинником, що спонукає до інвестицій, може бути державне квотування виробництва цукру і цукрового буряка. Розмір квоти повинен залежати від результатів діяльності за минулі роки. Тому багато цукрових заводів намагалися збільшити використання своїх потужностей.

Вкладаючи капітал у цукроварні, інвестори резервують собі місце на ринку цукру в Україні. Однак, щоб зробити кінцевий вибір, вони повинні враховувати низку додаткових (часто суб'єктивних) чинників.

Досвід розвинутих країн-виробників цукру свідчить про те, що процес закриття малопотужних і старих цукроварень неминучий унаслідок високих затрат та низької рентабельності або збитковості. У Франції, наприклад, за 35 років кількість заводів зменшилась з 102



до 45. Проте їхня середня потужність зросла до 8,26 тис. т за день, що в 3,2 рази перевищує середню потужність українських заводів.

Вже сьогодні в Україні 30–40 заводів завантажують свої потужності лише на третину. Висока собівартість виготовлення цукру збільшує їхню збитковість.

Незважаючи на кризу, в Україні є підприємства (всього 22), які можуть працювати беззбитково, їхня потужність становить 4–6 тис. т за день. З належним менеджментом ці заводи можуть виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Тому ухвалення рішення про інвестування повинно ґрунтуватися на комплексному підході до стратегії розвитку підприємства.

Вибір підприємств для інвестування. Специфіка цукробурякового виробництва така, що визначальним чинником діяльності заводу є забезпечення постійних поставок сировини. Покладатися на імпорتنу сировину (тростиновий цукор-сирець), яку може переробити третина українських заводів, ненадійно. Цьому заважає сильне аграрне лобі в структурах влади. Тому потрібно розробити стратегічний план забезпечення заводів цукровими буряками. З огляду на це інвестори повинні приділити увагу проблемам вирощування цукрового буряка, зокрема вкладати кошти у створення матеріально-технічної бази його вирощування, лізинг, створення спільних підприємств з постачальниками сировини, оренду земель та вирощування цукрового буряка власними силами тощо.

Процес співпраці цукрових заводів та виробників цукрового буряка прискорить вертикальну регіональну інтеграцію і створення об'єднань (наприклад, холдингів), які забезпечуватимуть виробництво цукру та контролюватимуть його продаж. Отже, вклавши кошти у цукрове виробництво, інвестор забезпечить довготривалу перспективу успішного розвитку бізнесу.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте причини кризи цукробурякового комплексу України, її початок і загострення у перехідний період.
2. Чому українська цукрова промисловість не конкурентоспроможна на світовому ринку?
3. Письмово обґрунтуйте альтернативні шляхи розвитку цукрового виробництва в Україні.
4. У чому полягають переваги приватного інвестування розвитку



5. Запропонуйте Ваше бачення вирішення проблеми.

3.4. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Реалізація проекту стратегічного типу”¹⁵

АТ „Галактон” презентувало на ринку дуже важливу новинку – молочну продукцію з пробіотичними бактеріями. Ця фірма поки що єдина в Україні виробляє продукти харчування такого типу.

Проект з виробництва молочної продукції нового покоління – один з небагатьох прикладів реалізації стратегічного розвитку в Україні. Голова спостережної ради АТ „Галактон” Вадим Гуржос пояснив, що керівництво взяло за основу приклад з Чехії та Польщі. Технологія виробництва біопродуктів є найновішою, а це забезпечить конкурентну перевагу у завоюванні ринку. У перспективі завод зможе перейти без додаткових затрат на вузьку спеціалізацію.

Вузька спеціалізація підприємства є обґрунтованою. По-перше, до цього спонукає жорстка конкуренція. Досвід західних країн свідчить, що за умов конкуренції підприємства не могли випускати багато різних продуктів, не підвищуючи їхньої якості. Очевидно така ситуація виникне і в Україні, коли з ринку відійдуть невеликі заводи. Вони не можуть конкурувати з великими за рівнем санітарного стану, менеджменту, якості продукції, проте зберігають порівняно низькі ціни на продукцію і тому займають досить великий сегмент ринку в регіоні. Спеціалізація дасть змогу вдосконалити виробництво продукції з мінімальною її собівартістю і максимальною рентабельністю, твердить В. Гуржос. Сьогодні „Галактон” об’єднує п’ять заводів, які технологічно між собою не пов’язані. Всі вони випускають 50 різновидів продукції, а польські та чеські виробники – всього п’ять. Проте, за оцінками спеціалістів, вузька спеціалізація українських виробників можлива лише в майбутньому. Для цього технологічний рівень усіх товаровиробників повинен бути однаково високим. Сьогодні ж більшість підприємств молочної галузі після приватизації взяла курс на розширення асортименту, що пов’язано з потребою охопити більше коло споживачів.

За переконанням В. Гуржоса „Галактон”, як один з найбільших операторів молочного ринку України, реалізував проект,



розрахований на майбутнє. Продажі біопродуктів становлять близько 15% загального обсягу виготовленої продукції.

Своєрідними виявилися етапи реалізації проекту та інструментарій менеджменту. Як зазначив В. Гуржос, проект виробництва біомолочних продуктів запроваджували два роки. Спеціалісти заводу вважають його ризиковим: запровадження нової технології потребувало значних інвестицій, а на ринок виходили практично сліпо. Річ у тім, що продукція невідома українським споживачам, тому маркетингові дослідження проводити було неможливо. Для реклами потрібен був досить тривалий період. Єдиним орієнтиром у цій справі стала висока популярність біопродуктів на західних ринках та віра в українських учених, які розробили унікальну технологію.

За умов, коли інформації про ринок практично не було, керівництво відшукало спосіб максимально захистити підприємство від збитків. Реалізацію проекту почали з випуску на ринок пробних зразків. Споживачам запропонували біокефір за новою технологією, виготовлений на старому обладнанні та в традиційному упакуванні. Через кілька місяців, коли попит на кефір стабілізувався, було вирішено провести серйозну реконструкцію заводу для виробництва біопродукції. В результаті було не лише реконструйовано потужності, а й сформовано зовсім нову культуру праці. Водночас формувалася корпоративна культура у всьому колективі. Підбрано також команду керівників, де кожен знає свою справу і вірить у перспективу підприємства.

Важливою проблемою „Галактону” була якість сировини. Для її підвищення виділено значні інвестиції для господарників, які постачали молокопродукти. За короткий період налагоджено співробітництво з 70 господарствами, реконструйовано та обладнано цех приймання молока, що забезпечує контроль його якості. Визначено також чотири рівні цін на молоко різної якості.

Важливі зміни відбулися і щодо реалізації продукції. Підприємство відмовилось від послуг тих магазинів, які не дотримувалися відповідних вимог. Крім того, стратегія реалізації полягає у завоюванні регіональних ринків. „Галактон” планує реалізувати за межами Києва та області до 50% продукції. Для цього закуплено 30 вантажних, обладнаних холодильниками автомашин, які будуть розвозити біопродукцію по регіонах країни.



Нові технології забезпечують тривалий термін зберігання продукції (він збільшився з 14 до 98 днів) без консервантів. Завоювання регіональних ринків почалося з великих міст, де проживає по мільйону жителів. Політика регіональної дистрибуції ґрунтується на співробітництві з місцевими дистриб'юторами або представництвами „Галактону”. Перспектива – створення власних представництв, обов'язком яких буде вивчення попиту на продукцію та забезпечення її реалізації.

Важливою складовою менеджменту „Галактону” є цінова політика. Сьогодні ціну визначають за мінімальною рентабельністю. З огляду на те, що продукція „Галактону” користується попитом, можна було б підвищити ціну на неї. Проте керівництво вирішило ціни не змінювати, а розширювати виробництво та відшукувати нові сегменти ринку. Водночас підприємство не планує витратити великі кошти на рекламу нового продукту. Просування цієї продукції на ринку буде забезпечувати й оригінальна упаковка біопродуктів.

Отже, сьогодні на ринку виграє той виробник, який першим зможе реалізувати свою стратегічну лінію.

Завдання для обговорення

1. Яка головна мета розробки та реалізації проекту модернізації виробництва?
2. Які фактори внутрішнього середовища довелося змінювати та модернізувати при реалізації проекту? Яким чином це здійснено?
3. Проаналізуйте механізми налагодження роботи з постачальниками сировини та реалізації продукції.
4. Визначте місію та основні стратегічні цілі АТ „Галактон”.
5. У чому виявляється чіткість та ефективність стратегії розвитку АТ „Галактон”?
6. Як сформовано на підприємстві цінову політику?

3.5. Розрахунково-оптимізаційна задача 1. „Автомобілі без відходів”⁵

Виготовлення багатьох видів промислової продукції починається з розкроювання матеріалу.

За умовою цієї задачі із сталюого листа розміром 6×13 м необхідно викроїти по можливості найбільше заготовок двох видів:



заготовки A розміром 5×4 м і заготовки B розміром 2×3 м з найменшою кількістю відходів. При чому, необхідно забезпечити комплектність заготовок: на одну заготовку A має припадати п'ять заготовок B .

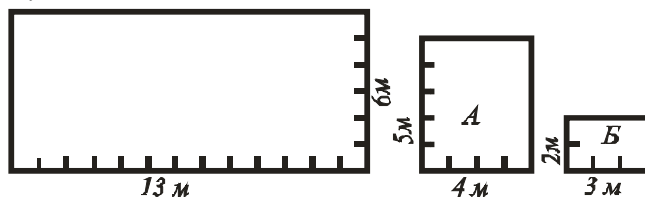


Рис. 3.1. Вихідні дані для розкрою матеріалу при виготовленні автомобілів

Перед початком розкроювання листів необхідно визначити усі можливі варіанти способів розкроювання заготовок із заданими параметрами. Необхідно, дотримуючись співвідношення $A/B=1/5$ із 200 листів отримати максимальну кількість заготовок.

При вирішенні задачі слід розглянути різні варіанти розкрою, щоб мінімізувати кількість відходів матеріалу. Для цього варто використати графічний спосіб.

Варіанти розкрою для вирішення задачі. Для початку необхідно передбачити способи розкрою (рис. 3.2) для одержання трьох, двох і однієї заготовки A та максимальної кількості заготовок B з одного листа матеріалу. Кожному способу присвоїмо відповідний номер:

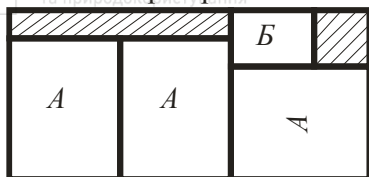
- спосіб №1 – три заготовки A і одна заготовка B ;
- спосіб №2 – дві заготовки A і шість заготовок B ;
- спосіб №3 – одна заготовка A і дев'ять заготовок B ;
- спосіб №4 – тринадцять заготовок B .

Необхідно звернути увагу, що при певних способах розкрою частина листа лишається невикористаною та йде у відходи.

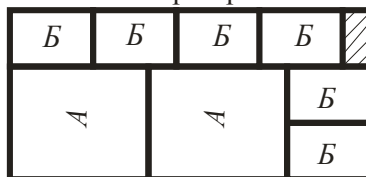
Для складання оптимального плану розкроювання листів будемо графік (рис 3.3), на якому вісь X відповідає кількості заготовок A , а вісь Y – кількості заготовок B .



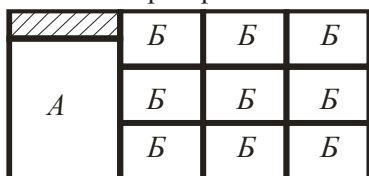
Спосіб розкрою №1



Спосіб розкрою №2



Спосіб розкрою №3



Спосіб розкрою №4

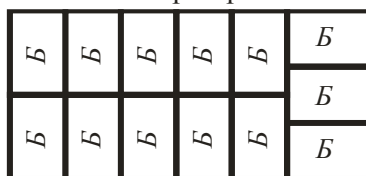


Рис. 3.2. Способи розкрою матеріалу

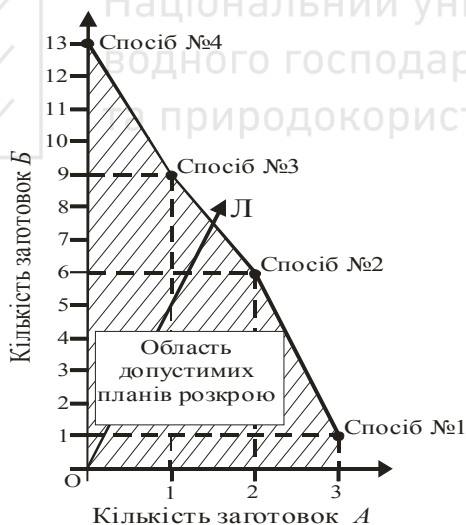


Рис. 3.3. Графік розкрою матеріалу

На графіку кожному способу розкрою відповідає своя точка. Так точка „Спосіб №2” знаходиться на перетині двох заготовок A і



шести заготовок B . Точки кожного способу розкрою визначають границі області допустимих планів розкрою.

Щоб забезпечити комплектність заготовок, необхідно обмежитися тільки точками області допустимих планів, які лежать на промені ОЛ. Він побудований таким чином, що всі його точки відповідають необхідному відношенню заготовок A і B .

Який же план розкрою буде найбільш раціональним?

Очевидно, той, якому відповідає точка, що знаходиться якнайдалі від початку координат, – адже при цьому кількість заготовок буде найбільшою. Такий план отримуємо в місці перетину променя ОЛ з лінією, яка з'єднає способи №2 і №3. Дана точка знаходиться посередині між згаданими способами розкрою і засвідчує, що оптимальним є план, за яким половина листів кроїться способом №2, а інша половина способом №3.

Перевіримо отриманий оптимальний план на партії 200 листів. Половину – 100 листів – розкроїмо способом №2 і отримаємо $100 \times 2 = 200$ заготовок A та $100 \times 6 = 600$ заготовок B ; іншу половину розкроїмо способом №3 і отримаємо, відповідно, $100 \times 1 = 100$ заготовок A та $100 \times 9 = 900$ заготовок B . Всього отримаємо 300 заготовок A і 1500 заготовок B , при цьому буде витримано комплектність 1:5, що відповідає головній умові задачі.

Щоб перевірити правильність рішення задачі необхідно зробити розрахунки з іншими комбінаціями способів розкрою.

Порівняйте усі можливі варіанти оптимізаційних розрахунків розкроювання листів металу, зробіть необхідні висновки та рекомендуйте найоптимальніші (див. Додаток А).

3.6. Розрахунково-оптимізаційна задача 2. „Оптимізація роботи верстатів”⁵

Постановка задачі. На трьох верстатах можна виготовляти два види деталей: A і B . Продуктивність за одну хвилину кожного з наявних верстатів для різних типів деталей є такою:

- на верстаті 1 виготовляється 5 деталей A або 5 деталей B ;
- на верстаті 2 виготовляється 6 деталей A або 2 деталі B ;
- на верстаті 3 виготовляється 5 деталей A або 3 деталі B .

При вирішенні задачі необхідно враховувати два обмеження: 1) жоден з верстатів не повинен простоювати; 2) виготовлена



продукція має бути комплектною, тобто кількість виготовлених деталей А повинна дорівнювати кількості деталей Б.

Розглянемо один з можливих варіантів вирішення задачі, при якому протягом робочого дня (6 год. = 360 хвилин) верстат 1 виготовляє деталь А, а верстати 2 і 3 зайняті виготовленням деталей Б. Розрахунки зведемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Верстати	Тривалість роботи верстатів, хв.		Продуктивність верстатів за зміну, деталей	
	А	Б	А	Б
1	360	0	1800	0
2	0	360	0	720
3	0	360	0	1080
Кількість виготовленої продукції за зміну			1800	1800
			3600	

При вирішенні задачі виконані відповідні обмеження, однак не вирішене головне питання планування: *чи є прийняте рішення найкращим за даних умов?* Чи можливо скласти інший план завантаження верстатів з найвищою продуктивністю?

Пояснення до вирішення задачі. Використаємо графо-аналітичний метод, побудуємо графік (рис. 3.4) і отримаємо п'ятикутник OABCD, який є областю допустимих планів розподілу часу роботи верстатів 2 і 3 над деталлю А.

Будь-яка точка в області допустимих планів, дає нам один із можливих варіантів, що відповідає прийнятим за умовою задачі обмеженням. Так, точка О відповідає початку розрахунків: час роботи над деталлю А на верстатах 2 і 3 дорівнює нулю.

Точці В відповідає час роботи над деталлю А на верстаті 2, що дорівнює 90 хвилин, а на верстаті 3 – 360 хвилин. За цими даними складаємо інший план роботи верстатів, за якого час, що відводиться на виготовлення деталі Б на верстатах 2 і 3, отримуємо, як доповнення до 360 хвилин часу взятого з графіка – верстати не повинні простоювати. Час роботи верстату 1 підбирається таким, щоб загальна кількість деталей А і Б була однаковою.



Рис. 3.4. Графічний спосіб вирішення задачі

Розрахуйте можливі варіанти оптимізації процесу обробки деталей з метою отримання максимальної продуктивності верстатів (див. Додаток А).

Зробіть висновки.

3.7. Виробничі ситуації

Ситуація 1

У випадку, коли підлеглим доручається яка-небудь робота, необхідно пояснити їм цілі діяльності. Спробуйте вибрати з приведених нижче рекомендацій три найбільш важливі.

А. Досягати розуміння того, яке значення для досягнення цілей організації мають цілі, поставлені перед підрозділом.

Б. В міру можливостей визначити цілі діяльності з врахуванням думки підлеглих.

В. Прагнути всебічного розуміння цілей кожним підлеглим.

Г. Якщо при визначенні цілей виходити із здібностей підлеглих, то буде дуже важко досягнути їх.

Д. Можна досягти будь-які цілі, якщо враховувати здібності підлеглих.

Е. При визначенні цілей діяльності потрібно, по можливості, застосовувати конкретні факти і цифри.

Обґрунтуйте відповідь.



Ситуація 2

Один із комерційних банків зіткнувся з серйозними проблемами. Експерти відзначили, що однією з головних причин цього є відсутність плану маркетингу і чіткої стратегії розвитку. Для покращення обслуговування клієнтів був введений порядок, згідно з яким керівники всіх рівнів зобов'язані були спочатку обговорювати з вищим керівництвом свої дії і тільки тоді давати вказівки підлеглим. Ефективність діяльності останніх оцінювалась в залежності від того, наскільки успішно вони реалізовували на практиці поставлені перед ними цілі. Але результати були скромні:

1. Недостатньо чітке формулювання поняття „відмінне обслуговування клієнтів”.
2. Працівникам встановлювались неконкретні цілі.
3. Співробітники не мали інформації про те, наскільки ефективно вони працюють.

Аналізуючи наведену нижче схему стратегічного планування вкажіть, які з етапів були реалізовані, а які потребують розробки.

Ситуація 3

Підприємство „Глобус” функціонує на ринках автоперевезень України та країн СНД. Середньоспискова кількість машин – 250 од. Чисельність — працюючих — 640 осіб. Існує розвинена інфраструктура, яка дозволяє здійснювати ремонт та технічні огляди; є власна станція заправки та склад паливно-мастильних матеріалів. Близько 25% рухомого складу протягом поточного року потребуватиме капітального ремонту.

Завантаженість роботою в середньому за рік – 80%. Наявні обігові кошти дозволяють здійснити часткову модернізацію та оновлення рухомого складу. На початку 1998 року підприємство вирішило диверсифікувати свою діяльність на країни Східної Європи.

1. Вкажіть місію та цілі організації.
2. Оцініть зовнішнє середовище організації та дослідіть сильні і слабкі її сторони.
3. Визначте стратегічні альтернативи та оберіть оптимальну стратегію.
4. Вкажіть етапи реалізації стратегії за відповідними напрямками.



3.8. Тест для самооцінювання „Чи хороший Ви плановик?”⁷

Уміння планувати важливе для менеджера. Пропонований тест допоможе Вам оцінити свої здібності до планування.

Інструкції. На кожне із запитань дайте відповідь „Так” чи „Ні”.

Таблиця 3.5

№ з/п	Твердження	Так	Ні
1	Мої особисті цілі чітко сформульовані в письмовій формі		
2	Майже всі мої дні проходять метушливо і безладно		
3	Я рідко приймаю необдумані рішення: ретельно вивчаю проблему і лише після цього починаю діяти		
4	Я користуюся настільним календарем, чи діловим щоденником, що допомагає мені планувати свій день		
5	У мене є два файли: у першому записано, що потрібно зробити негайно, а в другому – дії на майбутнє		
6	Зазвичай для всіх своїх проєктів я визначаю дату початку і остаточний термін виконання		
7	Я часто звертаюся за порадою до інших людей		
8	Я вважаю, що всі проблеми необхідно вирішувати відразу		

Результат тестування. Ефективний плановик повинен відповісти на запропоновані питання наступним чином:

- а) відповідь „так” на запитання – 1, 3, 4, 5, 6, 7;
- б) відповідь „ні” на запитання – 2, 8.

3.9. Завдання для самостійної роботи 1. „Самофотографія робочого дня”⁷

Студенту необхідно уважно дослідити використання власного часу в буденні дні. Виконати необхідно наступні роботи:

- проведіть фотографію 3 типових робочих днів;
- результати зафіксуйте в таблиці (зразок у табл. 3.6);
- проаналізуйте втрати часу;
- визначте фактори, які відволікали Вас, та причини перешкод;



- проаналізуйте відповідність Вашого робочого дня динаміці добової фізіологічної працездатності (для цього використайте рис.3.5).

Таблиця 3.6

Самофотографія робочого дня

№ з/п	Види діяльності	Інтервал часу	Тривалість (хв.)	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1	Дорога до університету	$7^{15}-8^{00}$	45	Важливо	Фіксована	Власна	Терміново
2	Бесіда з однокласником	$8^{00}-8^{15}$	15	Неважливо	Нефіксована	Зовнішня	Нетерміново
...
	Підсумки дня	$7^{15}-22^{15}$	900	Важливо _____хв	Фіксовано _____хв	Власна _____хв	Нетерміново _____хв
	У відсотках						

На рис. 3.5 показано середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності людини.

Звичайно, працездатність кожної людини має свої індивідуальні особливості. Всім відомо що є „жайворонки” і „сови”. Пік працездатності у них припадає на різні періоди дня. Тому можна зробити певні корективи свого графіка працездатності.

Пік працездатності, як правило, припадає на 9 – 12 год, коли відбувається активація роботи ендокринної системи організму та інших органів, функція яких керується гормонами.

Після приймання їжі значна кількість крові перерозподіляється на роботу шлунково-кишкового тракту. У цей час кровообіг у мозку та м'язах зменшується, тому не рекомендується на „післяобідній” час планувати тяжку фізичну або розумову роботу.

Студенту необхідно дати пояснення до своєї самофотографії робочого дня, зробити висновки, які види робіт припадають на



водного господарства
та природокористування

пікові значення середньостатистичного графіка добової фізіологічної працездатності.

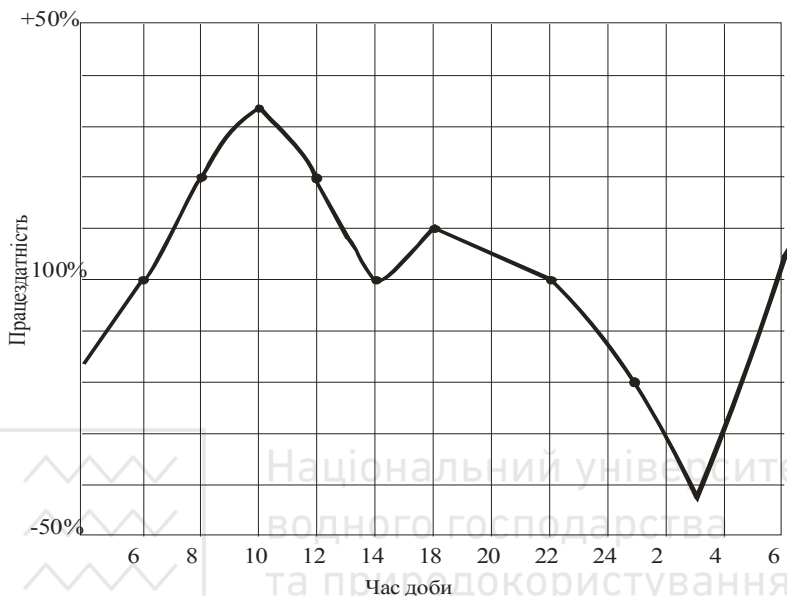


Рис. 3.5 Середньостатистичний графік добової фізіологічної працездатності людини

3.10. Завдання для самостійної роботи 2. „Планування робочого часу”

Складіть план робочого дня із врахуванням висновків, зроблених при виконанні завдання 1. План робочого дня відобразіть у таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Планування робочого дня

№ з/п	Інтервал часу	Вид діяльності	Категорія важливості і терміновості	Очікувані результати (контроль)

При плануванні робочого часу слід враховувати такі правила:

1. Доцільно планувати тільки 60% робочого часу, залишаючи



20% на вирішення непередбачуваних питань і 20% – на творчу діяльність.

2. Необхідно визначати пріоритети в справах. Усі завдання, які необхідно виконати протягом дня, слід умовно поділити на три категорії:

- категорія А – найважливіші та термінові справи;
- категорія Б – завдання середнього рівня важливості та терміновості;
- категорія В – завдання найменшої важливості.

У відповідному стовпчику, навпроти кожної запланованої справи, проставте літеру, що відображає категорію важливості та терміновості справи. Подібне ранжування завдань дає можливість зрозуміти, якій справі варто приділяти більше уваги та часу і за рахунок чого це можна зробити.

3. При плануванні робочого часу доцільно відображати результати, що очікуються. Ця дія дасть Вам можливість зрозуміти, наскільки результативними були дії, і своєчасно вжити коригувальних заходів.

4. Найважливіші завдання необхідно планувати у найбільш сприятливий для роботи час.

5. Необхідно чітко розмежовувати роботу на довгострокову, середньострокову і короткострокову.

6. Планувати необхідно тільки реально досяжні цілі і завдання.



ТЕМА 4. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

4.1. Ділова гра „Аналіз організаційної структури підприємства”⁷

Метою роботи є набуття студентами навиків з аналізування існуючої виробничої структури управління, виявлення помилок при її розробці та внесення змін до неї.

Характеристика проблемної ситуації. Об’єктом дослідження є машинобудівний завод, організаційну структуру управління яким представлено на рис. 4.1.

Апарат управління заводом складається (без керівництва) із 21 підрозділу. Розподіл фактичної чисельності працівників наведено у табл. 4.1. Необхідність створення структурних підрозділів повинна бути обґрунтована. При цьому найважливішими критеріями є чисельність і кваліфікаційний склад працівників підрозділу, характер виконуваної роботи. Основним структурним підрозділом в апараті управління багатьох підприємств є відділ. У відділах зосереджено близько 75 % усіх інженерно-технічних працівників (ІТП) і технічних виконавців заводу управління. Тому варто враховувати ті організаційні умови, при яких доцільне створення відділу, і лише потім формувати його внутрішню структуру. Для відділу, зазвичай, мінімальна чисельність становить 10 осіб, для бюро – 7, для конструкторських і технологічних підрозділів – у відділі 21, а в бюро – 16 осіб. При меншій чисельності працівників рекомендується призначати старших фахівців і фахівців.

Зміст ділової гри

У процесі ділової гри необхідно проаналізувати організаційно-виробничу структуру заводу і запропонувати проект нової, прогресивнішої структури управління. З цією метою ТТК мають провести дослідження за схемою:

1) згідно з даними табл. 4.1 визначити, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро, а які ні, і тому повинні бути реорганізовані;

2) за наведеними формулами визначити склад посадових категорій для апарату управління даного підприємства в цілому і визначити відхилення за кожною категорією та провести аналіз;

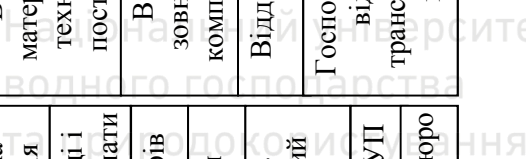


Рис. 4.1. Організаційно-виробнича структура управління підприємством



3) виконати розрахунки тих же посадових категорій ІТП у рамках кожного підрозділу та проаналізувати нормативну і фактичну чисельність за кожним підрозділом та кожною категорією;

4) на основі аналізу та проведених розрахунків розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів з кількості працівників у відділі і бюро;

5) на основі аналізу досліджуваної проблеми побудувати нову структурну схему управління підприємством, урахувавши норми керованості вищого керівництва.

Таблиця 4.1

Штатний розклад машинобудівного заводу

№ з/п	Найменування підрозділів	Усього, осіб
1	Відділ маркетингу і реклами (ВМіР)	9
2	Відділ головного конструктора (ВГК)	32
3	Відділ головного технолога (ВГТ)	70
4	Відділ праці і заробітної плати (ВПіЗ)	13
5	Енергомеханічний відділ (ЕМВ)	10
6	Відділ технічного контролю (ВТК)	9
7	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
8	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	17
9	Центральна бухгалтерія (ЦБух.)	17
10	Відділ збуту (ВЗ)	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	12
12	Відділ кадрів (ВК)	6
13	Відділ зовнішньої комплектації (ВЗК)	10
14	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	4
15	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
16	Перший відділ (ІВ)	3
17	Відділ капітального будівництва (ВКБ)	6
18	Господарський відділ (ГВ)	13
19	Відділ технічної документації (ВТД)	3
20	Служба АСУП	1
21	Юридичне бюро	1
	Усього	267



Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

Викладач роз'яснює учасникам ділової гри її зміст, мету і порядок проведення. Після цього навчальна група розбивається на тимчасові творчі колективи і визначаються керівники проектів, які отримують необхідну документацію для проведення ділової гри.

Етап II. Проведення розрахунків та формування висновків

На основі наведених нижче формул необхідно визначити склад посадових категорій для апарату управління підприємства вцілому:

$$V_1 = 0,60 + 0,0206 X; \quad (4.1)$$

$$V_2 = 0,06 + 0,0925 X; \quad (4.2)$$

$$V_3 = -0,26 + 0,2567 X; \quad (4.3)$$

$$V_4 = -1,66 + 0,6272 X; \quad (4.4)$$

де V_1 – кількість заступників начальника відділу, осіб;

V_2 – кількість бюро у відділі (начальників бюро), осіб;

V_3 – кількість груп (старших виконавців), осіб;

V_4 – чисельність виконавців, осіб;

X – чисельність службовців відділу, осіб.

На основі аналізу нормативної та фактичної чисельності за кожним підрозділом і за кожною категорією необхідно розробити пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів кількості працівників у відділах і бюро. При цьому учасникам ділової гри рекомендується обґрунтувати, за якими ознаками та факторами укрупнено окремі підрозділи, і пояснити, чому зроблено злиття саме цих підрозділів. Результати розрахунків та порівняння чисельності ІТП і службовців слід звести до табл. 4.2 – 4.4.

Таблиця 4.2

Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів
за категоріями, осіб

№ з/п	Назва підроз- ділів	Чисель- ність, осіб	У тому числі									
			нач. під- розділів		заступн. нач.		нач. бюро		ст. вико- навців		викона- вців	
			н	ф	н	ф	н	ф	н	ф	н	ф



Таблиця 4.3

Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП та
службовців, осіб

№ з/п	Найменування посадових категорій	Загальна чисельність		Відхилення	
		розрах.	факт.	+	–
1	Керівники підрозділів		17		
2	Заступники керівників		11		
3	Начальники бюро (груп)		14		
4	Старші виконавці		62		
5	Виконавці		163		
	Разом		267		

Таблиця 4.4

Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за
підрозділами, осіб

№ з/п	Назва підроз- ділів	Фактична чисель- ність	Нач. підроз- ділів	У тому числі							
				заступн. нач.		нач. бюро		ст. вико- навців		викона- вців	
				н	ф	н	ф	н	ф	н	ф
1	ВМіР	9	1		–		–		–		8
2	ВГК	32	1		1		–		8		18
3	ВГТ	70	1		1		6		21		41
4	ВПіЗ	13	1		1		–		4		7
5	ЕМВ	10	1		1		–		3		5
6	ВТК	9	1		1		–		2		5
7	ПЕВ	17	1		1		1		5		9
8	ВДВ	20	1		2		1		7		9
9	ЦБух.	17	–		2		1		4		10
10	ВЗ	5	–		–		1		–		4
11	ВМТП	12	1		–		1		1		9
12	ВК	6	–		–		1		–		5
13	ВЗК	10	1		1		–		–		8
14	ВТБ	4	–		–		–		1		3
15	ЦЗЛ	9	1		–		1		–		7
16	ІВ	3	–		–		–		1		2
17	ВКБ	6	–		–		–		–		5
18	ГВ	10	1		–		–		–		9
19	ВТД	3	–		–		–		1		2
	Усього	218			11		13		55		139



Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Кожен керівник проекту доповідає про проведену роботу в такій послідовності:

1) відзначити, які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро та чи варто їх реорганізувати?

2) доповісти результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл. 4.3;

3) здійснити аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом згідно з даними табл. 4.4;

4) навести пропозиції з укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів за кількістю працівників у відділі і бюро.

Тут важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи всіх підрозділів, щоб учасники ділової гри при розгляді структури управління відійшли від сформованих підходів та інструкцій. Отже, потрібні нові прогресивніші підходи і гнучкіші структури управління виробництвом.

На основі обговорення запропонованих проектів розробляється і формулюється кінцевий варіант організаційної структури управління підприємством.

Всі проведені розрахунки та зроблені висновки, а також пропозиції кожен ТТК оформляє у вигляді письмового звіту і подає керівнику ділової гри.

Керівник ділової гри залучає до представлення доповідей крім керівників ТТК інших членів колективу для активного обговорення результатів діяльності за допомогою питань, які дозволяють більш глибоко зрозуміти зміст представленого звіту.

Після презентації своїх проектів ТТК, керівник гри підводить підсумок, звертаючи увагу на повноту змісту і ступінь розкриття поставлених завдань, рівень обґрунтування прийнятих рішень.

Керівник ділової гри проводить порівняльний аналіз представлених звітів, відмічаючи позитивні моменти кожного, та оголошує оцінку роботи ТТК вцілому і вклад кожного члена колективу в розробку проекту.



4.2. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Діяльність АТЗТ „Сонола””⁷

Загальна характеристика підприємства. Підприємство має колективну форму власності, у вигляді акціонерного товариства закритого типу з іноземними інвестиціями, зі статутним фондом 20 млн. грн. Діяльність АТЗТ „Сонола” відноситься до галузі харчової промисловості, займається сушінням насіння соняшнику (насіння доводиться до базисних кондицій); виробництвом нерафінованої олії; переробкою давальницької сировини; виробництвом рафінованої олії; наданням послуг з рафінації та дезодорації; виробництвом тари (1 і 1,5 л пляшки); виробництвом фасованої дезодорованої олії під торговою маркою „Сонола”.

Технічна база підприємства була оновлена та модернізована у 2002–2005 роках, також було придбане устаткування італійського виробництва „Fratelli Djanazza” і „Alfa laval”.

Виробничу структуру підприємства представлено на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Виробнича структура підприємства АТЗТ „Сонола”



чисельність штатних робітників на підприємстві „Сонола” у 2003 р. становила 716 осіб. Із загальної кількості працюючих на підприємстві робітники становлять 62,7%, а інші категорії персоналу – 37,3%. Усі робітники адміністративно-управлінського персоналу мають вищу освіту, великий досвід роботи в даній галузі. Основні робітники складають 98%, допоміжні робітники – 2%. У структурі персоналу чоловіки становлять 63,4%, жінки – 36,6%.

Підприємство є відкритою системою, постійно взаємодіє з іншими економічними суб'єктами. Постачальниками сировини для підприємства є агрофірми, колективні сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства. Зважаючи на кризові явища, ці підприємства не можуть забезпечити достатньою кількістю сировини, необхідної для повного завантаження виробничих потужностей. Тому дирекцією АТЗТ „Сонола” було прийняте рішення про спільне із сільгоспвиробниками вирощування соняшнику. При цьому товариство, за умовами договору, зобов'язується надавати необхідні паливно-мастильні матеріали та насіння, щоб після закінчення терміну вирощування отримати фіксовану частку врожаю. Крім цього, АТЗТ „Сонола” закуповує сировину на сільськогосподарських підприємствах Кіровоградської області (як правило, на умовах попередньої оплати). Маючи імідж процвітаючого підприємства, АТЗТ „Сонола” часто отримує можливість відстрочки платежу.

Підприємством також здійснюються бартерні угоди, частка яких становить до 10% від загальної суми проведених операцій. Устаткування, яке використовується підприємством, закупляється за кордоном. Для цього застосовується акредитивна форма розрахунків (товарний акредитив).

Оскільки ємність олійного ринку в Кіровограді невисока, а витрати на реалізацію в роздріб значні, то підприємству вигідно укладати договори з дистриб'юторами на реалізацію своєї продукції в роздрібній торговій мережі.

Значну частину соняшникової дезодорованої олії АТЗТ „Сонола” реалізує оптовими партіями виробникам майонезу та іншим харчопереробним підприємствам. Як правило, потужні виробники майонезу стають постійними клієнтами і дистриб'юторами фасованої олії.



Для становлення власної торгової марки, а також для укладання контрактів із новими дистриб'юторами, фірма бере участь у спеціалізованих виставках Food&Drinks (АТЗТ „Сонола” одержало дипломи „За якість продукції 1997 р.” та „За якість і презентацію 1998 р.”).

„Сонола” має свою сторінку в Internetі. Кожний місяць фірма розміщує свою рекламу в регіональних обласних газетах України.

Також ведеться рекламна компанія на місцевих каналах телебачення і радіо. Підприємство планує надалі збільшувати витрати на рекламу і презентацію товару. На АТЗТ „Сонола” розроблено маркетинговий план, метою якого є визначення цільового сегменту ринку, для представлення олії „Сонола” як одного з лідерів ринку фасованої олії, шляхом захоплення ринкової частки в обраних географічних регіонах України.

Для успішного ведення бізнесу АТЗТ „Сонола” сформулювало наступні завдання:

- підтримувати високий рівень якості продукції;
- визначити пріоритетні географічні регіони і пункти продажу;
- створити надійну мережу дистриб'юторів;
- забезпечити постійне постачання продукції в зазначені регіони і гарантувати високий рівень продажів для обраних дистриб'юторів;
- забезпечити необхідну рекламну програму для створення сильної торгової марки.

За прогнозами та існуючими виробничими потужностями „Сонола” може захопити 10% ринку. Її продукція призначається для людей із середньомісячним доходом не менше середнього рівня споживання. Загальна стратегія поширення товару полягає в тому, щоб подати товар у найкращому вигляді, у найзручніше для покупця місце, товар постійно повинен бути присутній на полицях, що робить його доступним для споживача в будь-який час.

АТЗТ „Сонола” є організацією створювачем і споживачем нововведень.

Інноваційна діяльність підприємства припускає впровадження нових наукових розробок, прогресивних методів господарювання й організації виробництва.

Особлива увага приділяється соціальним інноваціям, за допомогою яких досягається підвищення продуктивності праці й стимулювання творчої діяльності робітників, поліпшення умов



праці й підвищення її безпеки. Усі локальні та глобальні нововведення прогресивно впливають на виробництво. Підприємством було розроблено проект впровадження нового виробництва, що дозволить покращити якість продукції, знизити витрати на очищення олії і збільшити обсяги її виробництва.

Завдання для обговорення

1. Дослідити діяльність основних конкурентів та їх вплив на АТЗТ „Сонола”.
2. Визначити місію, цілі та завдання організації і виявити нагальні проблеми.
3. Проаналізувати виробничу структуру, встановити її недоліки, та обґрунтувати висновки.
4. Сформувати банк методів інноваційного менеджменту для розв’язання проблем розвитку організації.

4.3. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Справа на користь здоров’я”¹⁷

За свою десятирічну кар’єру Геннадій мав можливість розвинути свої розумові здібності та ділові якості, а вольові риси залишали бажати кращого. „Не може бути нічого кращого, ніж здоровий спосіб життя”, – саме так розмірковував Геннадій П., коли позбувся своєї останньої шкідливої звички – куріння. Відчуття свободи, незалежності іноді навіть перехоплювало в нього подих. Бо саме тоді Геннадієві стало зрозуміло, що він дійсно відповідає вимогам, які висувуються до менеджера. Також Геннадій вирішив, що власна справа, якою він займається, повинна приносити більше користі усій спільноті.

Разом з однодумцями в 1996 році він створив товариство з обмеженою відповідальністю. Власниками підприємства стали 9 осіб. Ключові посади в товаристві було розподілено між співзасновниками. Кожен свідомо обрав саме ту функціональну ланку, де зміг би принести найбільше користі.

Від самого початку роботи підприємства було визначено, що пріоритетними для нього є виробництво, продаж товарів, які приносять користь людині. На підготовчих зборах, коли приймалося рішення про принципову згоду щодо подальшої співпраці, серед учасників точилася „війна думок”. Виникло



бажання розпочати свою діяльність з оригінальної стратегії, усі наголошували на обов'язковій значущості бізнесу для населення України.

Але поступово, у процесі підготовки документів, реєстрації підприємства та узгодження цілої низки організаційних проблем, товариство розпочало свою діяльність у бізнесовому середовищі досить банально і типово – з реалізації продовольчої групи товарів: цукру, борошна, круп'яних та макаронних виробів, мінеральної води та безалкогольних напоїв. Першим кроком була організація продажу оптовими та дрібнооптовими партіями. Потім дійшла черга і до роздрібної мережі. Серед більшості своїх партнерів товариство набуло репутації порядного та надійного. Воно жодного разу не зірвало строків постачання продукції чи оплати за поставлені матеріали, товари, обладнання.

Дуже вдалою була угода, укладена з місцевою владою, на довгострокову 49-річну оренду землі та будівель збанкрутілої фірми „Укроптгалантерея”. Приміщення можна було використовувати як для складування товарів, так і для відкриття роздрібного магазину.

Більшість питань постачання продукції та її збуту вирішувались за спрощеною системою. Постачальники були зацікавлені у співпраці з авторитетною та порядною фірмою. Знищення галузевих бар'єрів давало ту необхідну у новому бізнесі можливість, яка дозволяла подолати стартові труднощі і знайти гідних партнерів по бізнесу.

На думку засновників фірми, за умов високого динамізму зовнішнього середовища та економічної нестабільності встановлення цілей та стратегії на тривалий час (більше 5 років) було недоцільним. Тому стратегічне планування на підприємстві охоплювало часовий інтервал в 1–3 роки. Крім того, постійно відбувався процес коригування цілей та перегляду діючої стратегії.

Початок роботи підприємства можна було вважати дуже вдалим. Уже через кілька років товариство увійшло до десятки провідних оптових реалізаторів цукру та борошна в Україні. Оптимальний рівень фінансових претензій менеджерів дозволив підприємству навіть стати лідером ринку за рівнем валових витрат. Внутрішньоорганізаційні програми було сформовано за „спартанськими” принципами, що дозволяло на кожному етапі діяльності реінвестувати дедалі більше і більше ресурсів.



Але поступово прибутковість з невідомих причин почала знижуватися. Ейфорія від успіхів поступово руйнувала раціональні засади управління підприємством. Необґрунтовані витрати, пов'язані з проведенням презентацій, масштабних святкувань знаменних подій, підвищення заробітної плати призвели до порушення збалансованості між доходами товариства та допустимими витратами. Ефект „звикання до успіху” повністю загальмував процеси організаційного розвитку.

Так далі не можна було працювати. Усі це розуміли, але абсолютно ніхто не хотів ставати „білою вороною” – першим погодитися з тим, що існують проблеми, які потребують термінового вирішення. І це зрозуміло, бо дуже важко взяти на себе відповідальність за прорахунки свої та колег.

Генеральний директор одним з перших відчув, що в роботі організації назріває криза. Він дав розпорядження усім ключовим посадовцям провести терміновий аналіз результатів поточної діяльності, оформити їх у вигляді службових записок і подати йому на розгляд за два тижні до загальних зборів учасників. Це розпорядження виконав тільки головний бухгалтер. Його висновки, на думку генерального директора, були гнітючими. Інші обмежилися усними доповідями на зразок: усе непогано, все можна вирішити тощо.

На чергових зборах учасників товариства Геннадій, який очолював торговельний відділ, узяв слово:

– Друзі! На сьогодні ми опинилися в ситуації, коли розвиток нашого підприємства став поступово уповільнюватися. Нині ми стоїмо на порозі збитковості. Якщо терміново не внести корективи в нашу роботу, то я вважаю, що завтра ми вже будемо неспроможними протистояти нашим конкурентам. Прошу звернути увагу на те, що кількість подібних до нашої організації тільки протягом останнього року зросла майже втричі: з 14 до 41. Поява таких „монстрів”, як „Козак”, „АТБ-груп” з потенціалом, вдсятеро більшим від нашого, потребує термінових дій. Нам необхідна диверсифікація!

Усі загомоніли. Почулися репліки: це загальна фраза, не треба кидатися розумними словами тощо. Голова зборів вгамував аудиторію. І Геннадій продовжував:

– Шановні колеги, я хочу зазначити, що ми поступово, але



неухильно (як це не прикро!) відхиляємося від задекларованої місії.

Я пропоную зосередити наші інтереси на новому напрямку – торгівлі соками. Може скластися помилкове враження, що період вживання соків є обмеженим і триває з листопада до червня, має два традиційні піки: святковий новорічний та весняний (авітамінозний). Ми на особистому досвіді можемо зробити висновки, що влітку вживаємо соків на 25 чи й на 50% менше. Я також звернув увагу на те, що восени зростає попит на екзотичну сокову продукцію, взимку – на гранатовий та морквяний соки, навесні – на березовий сік. Тобто нам треба буде обов'язково враховувати сезонні зміни смакових пріоритетів споживачів. Але хочу зазначити, що сезонність – не надто складна проблема. Сьогодні підприємства-виробники почали випускати напої зі вмістом соку, соки light, морси, також вони обов'язково пропонують фірмові холодильники. Сокові напої, морси можуть бути товарами-замінниками газованих безалкогольних напоїв. Конкуренція між цими групами посилюється і може стати не сезонним явищем, а відбуватися протягом усього року. А це зумовлюватиме зростання витрат підприємств-виробників на рекламу та мерчандайзинг. За нашими розрахунками вже наступного року продаж соків та негазованих напоїв із вмістом соків може зрости на 20%. Ми будемо пропонувати в асортименті досить представницький набір „здорових напоїв”.

В офісі запанувала тиша. Практично кожен із дев'яти представників вищої ланки управління відчув зацікавленість. Водночас у них виникло питання: чи не занадто авантюрою є ця ідея? Підприємство вже мало досвід роботи з газованими безалкогольними напоями. І враження були досить суперечливими: проблеми сезонності, широкий діапазон якісних характеристик продукції в межах однієї торговельної марки. Усі замислилися: чи не наступлять вони вдруге на ті самі граблі?

Однак керівник відділу збуту підтримав ідею:

– На прохання Геннадія я провів попередні дослідження і з'ясував, що минулого року оператори сокового ринку збільшили обсяги продажу порівняно з позаминулим роком приблизно на 32%. Як це не дивно, але зростання забезпечили постійні споживачі сокової продукції. Прагнення до здорового способу життя, на мою думку, охоплює дедалі більшу кількість людей. Прошу також



звернути увагу, що доходи населення і, відповідно, купівельна спроможність зростають, незважаючи на прогнозовані інфляційні очікування. Якщо такі тенденції зберігатимуться, то щорічні темпи зростання обсягів реалізації сокової продукції будуть у межах 20–25%.

Заступник директора з маркетингу та збуту поцікавився, якими торговельними марками представлено ринок соків. Геннадій був готовий відповісти і на це запитання:

– Кількість торговельних марок, що реалізуються на внутрішньому ринку, наближається до восьми десятків. Але великих виробників не більше 30, і кожен з них випускає дві-три торговельні марки. Найпоширеніші – „Sandora”, „Jaffa”, „Смак”, „Фрутіко”, „Джус” та „Джусік”, „Мрія”, „Вінні”, „Галичина”, „Дар”, „І7”, „Santal”. За оцінками деяких операторів ринку, тільки 3-5 торговельних марок забезпечують майже 50% продажу в Україні. Не виключено, що з’являтимуться й інші торговельні марки. За даними маркетингових досліджень, практично 60% споживачів соків готові скуштувати нові вироби, що з’являться.

Третій учасник „оксамитової революції” – керівник відділу маркетингу і реклами – продовжив:

– Хочу звернути увагу присутніх на те, що сьогодні постачальники соків роблять наголос на рекламі, дистриб’юції, мерчандайзингу, а не на ціноутворенні та асортименті, як це було раніше. Можливим ускладненням буде те, що потужні вітчизняні виробники вже сформували свою власну дистриб’юторську мережу з філіями у великих регіонах. Для нас не буде таємницею еволюція збутових моделей підприємств-виробників. Ось основні її етапи:

- 1) виведення торговельної марки з метою максимального охоплення регіону і робота з усіма оптовими компаніями;
- 2) просування торговельної марки – вибір декількох регіональних дистриб’юторів, що реалізують продукцію іншим оптовикам та в роздрібну мережу;
- 3) досягнення торговельною маркою авторитетності і перехід до моделі „один регіон – один дистриб’ютор”;
- 4) перетворення торговельної марки на бренд і заміна регіональних дистриб’юторів філіями.

Оскільки регіональна дистриб’юція є справою досить дорогою, ми маємо непоганий козир. Виробники намагатимуться зменшити



до мінімуму кількість торговельних посередників і прагнути сформувати мережу власних філій у регіонах. Наприклад, за даними засобів масової інформації, ТОВ „Сандора” має 24% від загального обсягу продажу від прямої дистриб’юції (Київ, Львів, Миколаїв, Херсон, Рівне), але причини відкриття власних філій обумовлені невідповідністю місцевих дистриб’юторів вимогам компанії. Ми можемо зробити сприятливий для себе висновок, що обсяги реалізації підприємства-виробника залежать не тільки від місткості ринку, а й від роботи дистриб’ютора. Відтак з огляду на нашу репутацію та авторитетність серед оптових та роздрібних споживачів, я гадаю, багатьох проблем ми зможемо уникнути.

Комерційного директора пропозиція колег збентежила, оскільки її прийняття й реалізація зумовили б докорінну зміну узвичасної схеми роботи. Вироблений шаблон дій був відпрацьований, можна було очікувати, що з часом він приносить прибутки.

– Ці інноваційні ідеї, – зазначив він у виступі, – тільки збільшують напруження та знервованість. Краще працювати, як і раніше. Моя позиція – жодних нововведень. Тільки цього ще бракувало, щоб я своїми руками зламав ту схему роботи, яку створив. До того ж вона дає постійні позитивні результати.

І головного бухгалтера, і заступника директора з маркетингу та збуту зацікавили питання розрахунків за продукцію та цінова політика підприємств-виробників. На що Геннадій відповів:

– Наявність декількох дистриб’юторів в одному регіоні, як правило, зумовлює конкуренцію між ними і дає можливість для цінового маневру. У нашому регіоні є дистриб’ютори практично усіх заводів-виробників соків, але їхній асортимент обмежений конкретним підприємством. Стандартна оптова націнка становить 5–8% на оптові партії та 10–15% – на роздрібні. Практично усі виробники надають відстрочку у платежах у середньому на два тижні або під реалізацію. Як свідчить досвід, найбільшими неплатниками є саме роздрібні торговельні підприємства. Проникнення на ринок нових торговельних марок починається через мережу спеціалізованих торговельних одиниць та великі торговельні мережі. Виробники роблять торгівлі великі поступки. Але ставлення підприємств до існуючих торговельних мереж постійно змінюється: від відкритого невдоволення до найбільшого задоволення. Причина невдоволення є банальною: за виставлення



продукції у торговельних мережах необхідно платити.

Встановлення взаємовигідних умов піде на користь і виробникам соків, і нам – я в цьому впевнений. Суттєвою допомогою для нас буде те, що більшість „сокових” компаній (наприклад, „Sandora”, „Jaffa”, „J7”, „Мрія”, „Вінні”) збільшили рекламні бюджети порівняно з минулими роками у декілька разів. До того ж практично усі виробники дуже турбуються про свою репутацію. Однак їхні рекламні кампанії не завжди є продуманими й ефективними. Підприємства-виробники намагаються реалізувати свої проекти без урахування концептуальних особливостей торговельної марки та результатів маркетингових досліджень. Я вважаю, що насамперед це недолік дистриб’юторів. Ми не даємо приводу для розв’язування „торговельних війн” між конкуруючими компаніями і будемо намагатися забезпечити усім паритетні умови на основі розроблених виробниками стандартів викладки. Наш досвід організації прямого та зворотного зв’язку надасть можливість додатково впливати на постачальника і, не виключено, мати додаткові пільги.

Під час наради тільки генеральний директор не висловив свого ставлення до пропозиції Геннадія та думок представників апарату управління товариства.

Обговорення було складним і напруженим. Що краще: ризикувати сьогодишнім чи завтрашнім благополуччям? Нарада завершилася прийняттям рішення про проведення розширеного дослідження можливостей реалізації запропонованого проекту. Крім того, генеральний директор розпорядився укласти договір про співробітництво з компанією Socis з метою виявлення прихильності споживачів до конкретних марок соків. До цього питання було вирішено повернутись через два місяці на позачергових зборах.

Геннадій повертався додому з тягарем на серці. Думки про небажання колег зрозуміти корисність його пропозиції щодо можливості значно покращити свої позиції на ринку, намагання прикрити свої лінощі гаслами про „об’єктивні труднощі” привели Геннадія до кав’ярні, де він був постійним клієнтом. Геннадій замовив каву. Було велике бажання розслабитися і забути про проблеми чи, точніше, сховатися від них. Несподівано він спіймав себе на бажанні закурити. Рука потяглася до кишені, очима Геннадій почав шукати за сусідніми столиками тих, хто мав сірники або запальничку. І тільки тоді, коли офіціант приніс йому пачку



„тютюнового забуття”, Геннадій зрозумів, що не можна руйнувати свою ідею, бо своєю слабкістю він робить послугу саме тим, хто не бажає рухатися до досконалості.

Стрімко піднявшись, Геннадій викинув до смітника цигарки – те, що, можливо, принесло б миттєве задоволення, але зруйнувало б віру у світле майбутнє. Здорова ідея – здорове рішення – здоровий бізнес.

Завдання для вирішення

1. Оцініть привабливість ідеї Геннадія і його команди з погляду відповідності стратегічним пріоритетам підприємства.

2. Визначте та обґрунтуйте об’єкти організаційних перетворень, проведіть їх ранжування, оцініть рівень суб’єктивності сприйняття потреби у розвитку.

3. Обґрунтуйте привабливість запропонованого Геннадієм організаційного дизайну підприємства.

4. Проведіть стратегічний аудит підприємства.

5. Дайте оцінку відповідності ефективності реалізації існуючих бізнес-процесів принципів „безперервних покращень”.

6. Запропонуйте схему реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

7. Оцініть вплив зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації, його сприятливість або несприятливість для проведення запропонованих організаційних змін.

8. Обґрунтуйте заходи щодо впровадження програм організаційних перетворень на підприємстві та подолання зовнішніх та внутрішніх бар’єрів.

Завдання для обговорення

1. Охарактеризуйте героїв ситуаційної вправи.

2. Проаналізуйте фактори, які спричинили описаний у вправі розвиток подій.

3. Охарактеризуйте систему внутрішньоорганізаційних стосунків у товаристві.

4. Чи повинно товариство скористатися пропозицією Геннадія?

5. Які маркетингові дослідження слід провести для втілення проекту?

6. Які можливі психологічні наслідки проведеної наради?

7. Оцініть з позиції директора реальність втілення заходів, запропонованих Геннадієм.



4.4. Ситуаційна задача 1. „Британський менеджмент на українському ґрунті”¹⁵

Як заявляє директор Прилуцької тютюнової фабрики Олег Любомирович Янсон, працювати з British American Tabaco цікаво. Ця компанія має філії у 180 країнах, а країни є різні: з високою інфляцією, зі стабільною економікою, у деяких (зокрема, в Азії) надзвичайно часто змінюється курс національної валюти. Цей світовий досвід компанія застосовує в Україні.

Політика компанії спрямована на те, щоб бути присутньою і домінувати на ринку України. Це можливо лише з урахуванням місцевих реалій, що виражено у кадровій тактиці і розвиткові місцевої продукції.

У майбутньому в Україні повинні працювати лише місцеві спеціалісти. Компанія розвиває місцеві марки сигарет, хоч в неї є марки світової слави. Але з досвіду компанії відомо, що більшість населення обирає продукцію за доступною ціною.

Щоб досягти успіху, потрібні люди, здатні відмовитися від старих підходів і, що дуже важливо, працювати в команді.

На Прилуцькій тютюновій фабриці давно зрозуміли, що найголовніші інвестиції для успіху – це кадри і ноу-хау, якими володіють західні компанії: нові технології, в тому числі менеджменту; нові комп’ютерні системи.

Як зазначає О. Янсон, українським керівникам доводиться багато вчитися, опановувати нові сфери компетенції.

Сьогодні головне – не тільки виробити продукт, а й продати його. Нові сфери для тютюнового підприємства – маркетинг, сучасна організація збуту, технологія створення привабливого нового продукту, як просувати його на ринку – все це проблеми, на які раніше не звертали уваги.

Сьогодні для виробництва важливий не вал, а якість і доступна ціна. В керуванні головне – успішна комунікація. щоб спілкуватися зі спеціалістами British American Tabaco, треба було вивчити англійську мову (нею володіє практично весь персонал, що полегшує обмін інформацією та досвідом).

Зміни ринку вплинули на структуру підприємства. На фабриці замість технологічної служби створено службу розвитку продукту. Функції подібні, проте ціль інша – розвиток. Замість служб головного механіка, головного енергетика створено інженерний



відділ. Виграш від об'єднання – у синергії. Зміна структури пов'язана зі зміною підходів до виробництва продукції.

Тон задає відділ маркетингу. Він визначає, яким повинен бути продукт, що вимагає споживач (у тому числі дизайн, смакові якості тощо). Завдання передають у відділ розвитку продукту, який повинен втілити на виробництві вимоги споживача, розробити всі регламенти, а потім уже контролювати. Це широкий, творчий підхід, творча робота. У складних ситуаціях використовують досвідний центр корпорації, що розташований у Німеччині і обслуговує запити всіх підприємств.

Завдання для аналізу

1. Проаналізуйте, в чому виражається політика корпорації British American Tabaco щодо розвитку тютюнового виробництва в Україні.
2. Чому змінилися напрями роботи на фабриці?
3. Як змінилася структура підприємства?
4. Проаналізуйте можливість розвитку інших українських підприємств без зовнішньої допомоги.

4.5. Ситуаційна задача 2. „Підприємливість у середньому бізнесі”

Володимир Зрайко (1952 року народження) був заступником голови колгоспу, очолював СП з виготовлення біогумусу. У 1990 р. створив приватну багатопрофільну фірму. Сьогодні – власник і генеральний директор деревообробного комбінату на Івано-Франківщині. Закінчив Київський міжнародний інститут менеджменту.

Становлення власного бізнесу і менеджменту. Володимир Зрайко заробив стартовий капітал торгуючи товарами народного промислу. Проте гроші не вкладав у об'єкти приватизації, хоч можна було на цьому розбагатіти, а вирішив побудувати деревообробний комплекс, оскільки був переконаний, що ефективним може стати лише новий завод, де використовують новітні технології і яким керує його власник. Лише за таких умов бізнес буде успішним.

Будуючи деревообробний комплекс, В. Зрайко одночасно створював і систему менеджменту. За його переконаннями фірмовий менеджмент повинен відповідати принципу: „Все



тримати в одному кулаці”. Це передбачає максимальну концентрацію виробничих, фінансових, комерційних функцій. Зокрема, власник підприємства – він і генеральний директор – вирішує питання збуту, формує портфель замовлень, підтримує контакти з партнерами. Генеральному безпосередньо підпорядковані директори підрозділів і головний бухгалтер. Керівники підрозділів здійснюють оперативне керування виробництвом, контролюють якість сировини і продукції, відповідають за своєчасне відвантаження продукції замовникам. Обов’язки головного бухгалтера – стежити за змінами структури собівартості та рентабельності.

Усього в компанії працює 100 осіб, половина з них віком до 35 років. Персонал В. Зрайко підбирав досить довго. Багато спеціалістів, запрошених з державних підприємств, виявились неготовими працювати у приватній компанії, де відповідальність дуже висока. Тому більше половини їх довелося звільнити. Приймаючи на роботу молоді до 25 років, В. Зрайко усвідомлював, що віддачу від них отримає не відразу. Тому підприємець має намір організувати спеціалізовану групу в коледжі народних промислів для підготовки кваліфікованих кадрів.

Підприємливість: пошук коштів. Будівництво деревообробного комплексу В. Зрайко розпочав навесні 1994 р., маючи для цього трохи менше 300 тис. дол. Протягом трьох років підприємець інвестував близько 5 млн. дол. Різницю В. Зрайко заробляв сам або брав у борг у підприємців, в яких капітал не працював, використовував також і банківські кредити. Плануючи будівництво, підприємець був упевнений, що вже через рік комплекс почне працювати, а через два роки затрати окупляться. Проте внаслідок інфляції будівництво розтяглось на три роки, тому В. Зрайко його вів певними етапами, передусім змонтувавши пилораму, потім сушильну камеру тощо. Зароблений прибуток він реінвестував у виробництво, завдяки чому щомісячно обсяги випуску продукції збільшувалися.

Деревообробний комплекс складається з виробничо-торгової фірми „Шанс”, що в м. Снятині, виробничо-торгової фірми „Контакт” та українсько-швейцарського спільного підприємства (с. Кути). Усі вони є юридичними особами; можуть самостійно виготовляти і реалізовувати продукцію; кооперуватися між собою,



Виробничий процес організований за схемою лісосіка – пилорама – сушильна камера – напівфабрикати – готова продукція. Високоліквідними виробами є меблеві заготовки, паркет євростандарту, меблі за індивідуальними замовленнями, дерев'яні будиночки „під ключ”.

На підприємстві особливу увагу приділяють мінімізації витрат, передусім матеріалів (у собівартості продукції вони становлять 60% витрат).

Зовнішній ринок. Високопродуктивне імпортне обладнання, чітка організація виробництва і контролювання забезпечують високу якість виробів та низьку собівартість. Це дає змогу утримувати помірні ціни, тому немає проблем з реалізацією продукції. В. Зрайко відшукав великий ринок збуту в Західній Європі, експортуючи 90% продукції. З цією метою він використовує прямі контакти з іноземними виробниками і торговими компаніями.

Оскільки замовлень надходить більше, ніж деревообробний комбінат може виконати, на рекламу кошти не витрачають. Висока якість продукції формує позитивний імідж компанії та сприяє розширенню клієнтури.

До вибору закордонних партнерів В. Зрайко підходить виважено: вивчає їхню ділову порядність, фінансові можливості; перевагу надає тим, чиє ім'я добре відоме у діловому світі.

Деревообробний комплекс застосовує агресивну маркетингову політику в освоєнні зовнішнього ринку. Наприклад, відпускні ціни на меблеві заготовки нижчі від середньоєвропейських на 30%, а на дерев'яні будиночки удвічі. Проте для деревообробного комплексу експорт вигідний. По-перше, на українському ринку продукція дешевша. По-друге, експорт забезпечує стабільність продажу і доходів підприємства. По-третє, зовнішній ринок слугує джерелом розвитку технологій та віянь моди. Завдяки експорту фірма забезпечила 30% рентабельності.

Успіх починання В. Зрайка, за словами провідного спеціаліста центру післяприватизаційної підтримки підприємств Андрія Хоменка, зумовлений низкою чинників:

- підприємець і керівник в одній особі – господар становища;
- віднайдений перспективний цільовий ринок, де ближчим часом підприємець не матиме конкуренції;



- вітчизняні деревообробні підприємства не можуть бути конкурентами В. Зрайка, оскільки вони працюють на застарілому обладнанні і технології. У приватного підприємства якісний менеджмент, нижчі накладні видатки та вища здатність до переорієнтації на продукцію, яка користується попитом.

Завдання для аналізу

1. Обґрунтуйте стратегію підприємництва В. Зрайка, який заробив стартовий капітал і вирішив вкласти гроші у будівництво деревообробного комбінату.
2. Проаналізуйте, чим зумовлений вибір системи менеджменту за принципом: „Усе тримати в одному кулаці”.
3. Чому В. Зрайко так довго і скрупульозно підбирав колектив співробітників? Яку мету він ставив і чи досяг її?
4. Розгляньте структуру комплексу. Чи досяг підприємець її оптимального рівня?
5. Проаналізуйте роботу В. Зрайка на зовнішньому ринку. Який її позитивний досвід.

4.6. Ситуаційна задача 3. „Нова система менеджменту на старому підприємстві”¹⁵

БАТ „Запоріжсталь” значно поліпшило показники фінансової діяльності в 1999 р. Наприклад, рентабельність виробництва становила 19% (у 1998 р. – 1,5%). План балансового прибутку перевиконано на 336 млн. грн., чистий прибуток 1999 р. становив 346 млн. грн. Менеджери підприємства називають два чинники, які вплинули на показники фінансової діяльності. По-перше, 2/3 зростання прибутку зумовлене підвищенням гуртових цін на світовому ринку. Приріст прибутку більше ніж на 100 млн. грн. отримано внаслідок зниження собівартості (зменшено норми витрат сировини і паливно-енергетичних ресурсів, а також знижено закупівельні ціни).

„Запоріжсталь” бере участь в економічному експерименті, який проводять на підставі закону України „Про проведення економічного експерименту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України”, прийнятого Верховною Радою 14 липня 1999 р. Підприємство сплачує в нових умовах усього 9% податку на прибуток замість 30%, удвічі зменшено відрахування в



інноваційний фонд. Проте, за 1999 р. ВАТ „Запоріжсталь” сплатило до бюджету різних платежів на 62 млн. грн. більше, ніж 1998 року.

Перетворення на ВАТ „Запоріжсталь” відбуваються у двох напрямках: перехід на нову систему менеджменту та реконструкція виробничих потужностей.

Нову систему менеджменту впроваджують великі акціонери, серед яких тон задають сім юридичних осіб. Вони володіють 65,5% акцій, вклавши у виробництво близько 100 млн. грн. Фізичні особи є власниками 9,5% акцій, у тому числі 6% – трудовий колектив. Інша частина (25%) акцій – це власність держави; вони будуть продані на конкурсі, де братимуть участь сьогоднішні великі акціонери, а також трудовий колектив.

Унаслідок зміни власників у 1999 р. повністю оновлено організаційну структуру підприємства. На комбінаті створено виконавчу дирекцію, яка об'єднує дев'ять дирекцій з окремих напрямів діяльності. Керування справами підпорядковано безпосередньо голові правління. Нова організаційна структура вилучила дублювання повноважень, кожна функція закріплена за конкретною службою, у результаті чого відповідальність керівників кожного з напрямів діяльності різко підвищилась.

Директор з питань маркетингу Юрій Соха зазначає, що нова система управління підприємством побудована з урахуванням базових принципів. Серед них можна виділити посилення централізованого фінансового контролювання, продуктово-ринкову орієнтацію системи менеджменту, розвиток маркетингу, зменшення затрат, перепідготовку персоналу, введення жорсткої дисципліни праці, залучення інвестицій та реструктуризацію боргів.

Особливу увагу надають фінансовому управлінню. На підприємстві щомісячно складають платіжний календар та план руху грошових коштів, бюджет доходів і видатків, дисперсійний та експрес-аналіз, аналіз структури активів і пасивів, звіти з подекадного використання грошових коштів. Впроваджено вексельну форму розрахунків з резидентами України та акредитивну за поставки на комбінат сировини і матеріалів. Уведено автоматизовану систему контролю, який здійснюється підрядною компанією на конкурсних засадах. Завдяки ефективному ціновому управлінню питома вага бартерних операцій зменшилась з 31,4 до 14,2% у 1999 році.



Інший важливий напрям перетворень на „Запоріжсталі” – це реконструкція виробничих потужностей, пов’язана з потребами ринку, передусім зовнішнього. У 1999 р. 89% чавуну і 75% прокату підприємство експортувало. З огляду на потребу зовнішнього ринку розпочато виробництво важких гарячекатаних рулонів, передбачено освоєння гарячого прокату малої товщини тощо. Реконструкція дала змогу поліпшити низку технічних характеристик продукції підвищити їхню конкурентоспроможність.

Стратегія розвитку підприємства конкретизована у Програмі технічного переозброєння і модернізації. Програмою передбачено реконструкцію найважливіших ділянок підприємства. Крім доменної печі №3, реконструкція якої практично завершена, заплановано завершити капітальний ремонт з модернізацією мартенівської печі №5 та підготовлено до капітального ремонту доменну піч №2. У прокатному виробництві буде реконструйовано безперервний стан гарячої прокатки „1680” для забезпечення прямої транзитної прокатки за схемою злиток-сляб-рулон та стійкої прокатки товщиною 2 мм, а також встановлено систему автоматизованого регулювання товщини. Крім того, реконструкції підлягають й інші ділянки, де планується встановити нове обладнання. Затрати на весь комплекс робіт у 2000 р. з технічного переозброєння та модернізації головних металургійних агрегатів становили 226 млн. грн. (у 1999 р. комбінат витратив на це 174 млн. грн., економічний ефект становив 40 млн. грн.).

Запланований обсяг робіт передбачає приріст виробництва чавуну – на 220 тис.т, сталі – на 157, прокату – на 153 тис.т.

Збільшення обсягів виробництва потребує оптимізації збуту продукції з дотриманням тактики його монополізації. Стратегічно важливим для підприємства є відкриття нових ринків, які страхують від невідповідних кон’юнктурних змін на окремих ринках. У 1999 р., наприклад, продукцію „Запоріжсталі” експортували в 43 країни, причому ринки шести з них були освоєні вперше.

Успіхи підприємства в 1999 р. забезпечили йому добру перспективу на 2000 р. Консорціум західних банків на чолі з Fortis Mees Pierson на початку травня 2000 р. відкрив для ВАТ „Запоріжсталь” кредитну лінію в розмірі 30 млн. дол. щомісяця. Термін дії лінії розрахований на один рік. Загальна сума кредиту становила 360 млн. дол. Гарантом виконання підприємством



фінансових зобов'язань, зазначених в угоді з консорціумом, була компанія Midland Resources, яка експортує близько 40–50% продукції підприємства. БАТ „Запоріжсталь” використовує надані кредити передусім на модернізацію виробництва. Як заявила представник Fortis Mees Pierson Діана Бугард, обсяги виробництва підприємства дають змогу покрити цей кредит.

Завдання для аналізу

1. Які принципи було покладено в основу нової системи менеджменту БАТ „Запоріжсталь”?
2. Як відобразилась зміна структури управління на фінансових результатах підприємства?
3. Проаналізуйте нову організаційну структуру підприємства.
4. Які показники підприємство використало для посилення фінансового управління?
5. Проаналізуйте стратегію збуту підприємства. Як вона впливає на стабілізацію роботи?

4.7. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Ви – менеджер і Вам потрібно виконати практичне завдання.

Виробник технологічного устаткування харчових підприємств організує виконання своїх проектів на матричній основі. Постійно здійснюється шість або більше великомасштабних проектів, кожен з яких має свого менеджера (керівника робіт або проекту), який має координувати роботу різних відділів: технічного обслуговування, досліджень і розробок, відділу кадрів, фінансового відділу, організації (технології) виробництва, з питань ресурсів, необхідних для виконання даного контракту.

Проблеми підприємства полягали в тому, що не було формальних правил взаємодії між керівниками робіт і керівниками функціональних підрозділів. Крім того, бюджетна система покладала відповідальність щодо ресурсів на функціональних, а не на виробничих керівників. Відчувалася ситуація явного антагонізму між керівниками, що сфокусувалася на начальнику відділу кадрів, якого вважали перешкодою до наймання нового персоналу для підрозділів підприємства. Компанія не використовувала ніяких механізмів для регулювання операцій матриці, а керівники



виробничих і функціональних підрозділів влаштовували свої зустрічі рідко. На внутрішньому ринку матриця діяла неефективно, і щоразу витрачалося багато часу і зусиль керівників для успішного завершення контрактів.

Матриця входів-виходів характерна для будь-якої виробничої системи, хоча застосування подібних структур менеджменту на практиці рідко усвідомлюється в економічному змісті як форма внутрішнього ринку. Для ефективного розподілу ресурсів у матричній організації необхідно виконання певних умов.

Завдання

1. Назвіть умови необхідні для ефективного розподілу ресурсів у матричній організації?
2. Як пов'язуються структура підприємства й облік?
3. Коли рекомендується застосування матричної структури?
4. Для яких випадків існують системи лінійного менеджменту без внутрішніх ринків розподілу ресурсів, що більше їм підходять?
5. Наведіть схеми:
 - а) управління холдинговою компанією в матричному вигляді;
 - б) матриці організації з потоками ресурсів і операцій. Поясніть сутність їх застосування.

Ситуація 2

Ви є менеджер і Вам необхідно виконати таке практичне завдання.

Велика фірма-виробник кондитерських виробів має багато організаційних проблем, що стосуються якості й низької цінової конкурентоспроможності.

Організаційно підприємство було поділено за функціональним принципом на два підрозділи – виробництво і дослідження та розробки – зі слабкою взаємодією (порозумінням) їх між собою. Співробітники обох підрозділів використовували ті ж самі терміни, але зовсім у різному значенні. Підприємство також відчувало серйозні проблеми „формальної якості” через недостатній взаємозв'язок реального і формального рівнів організації.

Відділ маркетингу був цілком ізольований. Його співробітники використовували термінологію, що практично незрозуміла іншому персоналу підприємства, і, як наслідок, цей відділ відчував істотний тиск з боку керівництва й одержував недостатнє фінансування. Відзначалося також зниження задоволення споживачів продуктами



і послугами підприємства, що призвело до втрати багатьох контрактів. Втрата „функціональної якості” відбулася внаслідок недостатнього взаємозв'язку між функціональною і формальною сферами організації.

Вище керівництво управляло організацією, послугуючись мінімальним набором фінансових показників, звертаючи увагу на максимальний прибуток від використовуваного капіталу і продуктивність праці. Ці жорсткі фінансові вимоги призвели до обстановки ворожості й страху між вищим керівництвом і виробничими підрозділами. Спостерігалися висока плинність управлінського персоналу і серйозне непорозуміння між різними підрозділами, що спричинило зниження якості роботи всього підприємства. Це непорозуміння між етичною й іншими сферами призвело до втрати „етичної якості” підприємства.

Фінансовий облік відповідає потребам тільки вищого керівництва. Керівники інших рівнів, що намагалися використовувати інформаційні системи у своїх власних цілях, у ньому сумнівалися. Менеджери інших рівнів розуміли по-своєму такі прості терміни, як „витрати”, „накладні витрати”, „ціна” і „прибуток”.

Завдання

1. Наведіть функціональну схему управління підприємством.
2. У яких випадках доцільно застосувати функціональну структуру?
3. Назвіть переваги і недоліки функціональних структур.
4. Що Ви порекомендуєте для зменшення хаосу управління всередині підприємства?
5. Зробіть докладний аналіз позитивних і негативних сторін ефективності чотирирівневої моделі керування.

Ситуація 3

Ви – менеджер, перед Вами поставлено таке практичне завдання.

Дві фірми, що займаються будівельною діяльністю, уклали довготермінові контракти. Правила бухгалтерського обліку дозволяють їм враховувати заздалегідь або відкладати на деякий термін інформацію у звітності про прибутки і втрати протягом одного року. У фірмі А управління здійснює група керівників (менеджерів вищого рівня), які працюють за контрактом із твердим окладом, тобто їхня оплата не зв'язана з показниками діяльності



підприємства. На відміну від цього у фірмі В управління здійснюється групою керівників із невеликими окладами, але які мають високу додаткову оплату залежно від прибутків. Менеджери фірм А та В можуть формувати періодичну звітність з прибутків і витрат, пов'язаних із діяльністю своєї фірми, а також давати рекомендації з розподілу дивідендів акціонерів на щорічних зборах компанії. Обидві групи менеджерів можуть оплачувати рахунки витрат для „представницьких” цілей, можуть здавати в оренду автомобілі компанії та користуватися безкоштовним медичним страхуванням. Вони не зобов'язані давати докладний опис усіх витрат у щорічних звітах для акціонерів. Керівництво у фірмі С здійснюється її власниками.

Завдання

1. Чи можуть бути розходження у прибутках, що публікуються, і дивідендах цих трьох фірм?
2. Дайте оцінку ефективності діяльності цих фірм із погляду раціональності або нераціональності менеджменту, прийнятого у кожній фірмі.
3. Опишіть взаємодію різних аспектів менеджменту, що визначають ефективність діяльності фірми вцілому.
4. Наведіть схему „чотирьох напрямків менеджменту” і схему тимчасового діапазону реалізації прийняття рішень для різних рівнів менеджменту.

4.8. Самостійно-теоретичне завдання „П'ять питань, відповіді на які повинен знати керівник кожної компанії та його команда”

Технологія керування у світі сьогодні полягає у відмові від авторитарного менеджменту і переході до командного методу управління. Наприклад, деякі компанії (Motorola і American Express) ліквідували ієрархічну структуру керування і створили команди, які переходять від одного проекту до іншого з постійною ротацією керівників. За цих умов кожний член команди є постійним лідером. Сила команди полягає у умінні мислити системно.

Для стратегічного планування і роботи з персоналом потрібно бачити свою компанію на п'яти логічних рівнях (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Логічні рівні бачення компанії

У бізнесі найважливіше орієнтуватися на два низові рівні. Ключовими є питання: „Що і де робити?”

Насамперед керівники і команда повинні дати відповіді на питання „Як?”: Як досягти поставлених цілей? Яким бізнесом займається компанія? Як цей ринок змінити у найближчому десятилітті?

Важливо, щоб були сформульовані і зрозумілі цінності компанії, зокрема, чому вона розвивається саме в цьому напрямі; чому виготовляє саме цю продукцію; чому саме сюди повинні йти клієнти?.. Ще можна ставити багато „чому?”

Також життєво важливо знати, яке місце компанія посідає серед інших компаній? Чим вона відрізняється від інших? Які довготермінові цілі компанія ставить перед собою? Якою вона буде через 5-10 років?

Успіх буде забезпечений, якщо команда опрацює усі п'ять рівнів бачення своєї компанії. Нехтування окремими рівнями може обернутися для компанії зривами у роботі, втратою ринків збуту та її занепадом.

4.9. Завдання для самостійної роботи „Аналіз та удосконалення організаційної структури управління підприємством”

Мета роботи: вивчення структури управління організацією і розробка заходів з її удосконалення в сучасних умовах.



Зміст роботи

1. Вивчення особливостей функціонування підприємства заданого профілю на основі наведених органіграм.
2. Вивчення функцій структурних підрозділів підприємства заданого профілю.
3. Визначення чисельності та функцій посадових осіб підприємства.
4. Розробка заходів з вдосконалення організаційної структури управління підприємством, обґрунтування розроблених заходів.
5. Визначення функцій і чисельності посадових осіб підприємства після проведення заходів з вдосконалення структури управління підприємством.
6. Розробка оптимізованої організаційної структури управління підприємством.

Порядок виконання роботи

1. Викладач коротко пояснює особливості функціонування підприємства і видає студенту індивідуальне завдання та дані про форму організації, профіль діяльності, чисельність зайнятих, структуру (Додаток Б, рис. 1 – 3, де N – номер варіанту, який задається керівником).
 2. Використовуючи перелік функцій структурних підрозділів підприємства (Додаток Б, табл.1), студент визначає чисельність та функції посадових осіб підприємства і заповнює табл. 4.5.
 3. Студент розробляє заходи з удосконалення організаційної структури управління підприємством. Розроблені заходи та їх обґрунтування заносяться у табл. 4.6.
 4. У відповідності до розроблених заходів студент визначає функції та чисельність посадових осіб підприємства (табл. 4.7) і розробляє нову організаційну структуру управління підприємством.
- Заходи з удосконалення структури управління підприємством розробляються за такими напрямками:
- ліквідація підрозділів, в діяльності яких немає потреби;
 - зменшення чисельності підрозділів, та оптимізація обсягів робіт;
 - організація нових підрозділів;
 - вдосконалення інформаційних потоків;
 - перерозподіл повноважень і відповідальності;
 - розробка нових підходів до делегування повноважень.



Вихідні дані

Профіль діяльності – автотранспортне підприємство АТП (вантажні перевезення).

Дані про форму власності, форму організації, чисельність зайнятих та цілі підприємства задаються викладачем.

Таблиця 4.5

Чисельність та функції посадових осіб підприємства

Назва посадової особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, осіб	Відповідальність і повноваження
1	2	3	4

Таблиця 4.6

Перелік заходів з удосконалення організаційної структури управління підприємством

Назва заходу	Обґрунтування доцільності проведення заходу
1	2

Таблиця 4.7

Чисельність та функції посадових осіб після оптимізації організаційної структури управління підприємством

Назва посадової особи	Функції (види діяльності)	Чисельність, осіб	Відповідальність і повноваження
1	2	3	4



ТЕМА 5. Мотивування як загальна функція менеджменту

5.1. Ділова гра „Розробка системи мотивування адміністративно-управлінського персоналу в АТ „Євросвітло”

Метою ділової гри є розвиток у студентів умінь і навичок з проектування системи мотивування працівників підприємства в залежності від посади та трудового внеску.

Загальна характеристика підприємства. Підприємство АТ „Євросвітло” з 1969 р. займається випуском світло-технічних виробів. Це світильники промислового і побутового призначення.

З тих пір, як АТ „Євросвітло” стало займатися випуском світильників побутового призначення і, таким чином, почало працювати для населення, питання конкуренції набувають усе більшого значення.

У даний час АТ „Євросвітло” має декілька дуже сильних конкурентів як в особі підприємств, що займалися виробництвом цих видів продукції ще в колишньому Радянському Союзі, так і в особі міжнародних корпорацій, які ведуть активну політику щодо захоплення основних ринків збуту. Основним конкурентом у цій галузі можна було б назвати американський концерн „Дженерал Електрик”. Перевага продукції цієї компанії – дизайн, різноманітність технічних рішень, а також високі світлотехнічні характеристики. Серед вітчизняних виробників можна було б назвати такі підприємства, як:

- механічний завод, що випускає побутові світильники;
- завод, що випускає промислові світильники;
- об'єднання „РЗВА – Електрик” – виробник побутових і промислових світильників;
- один із найпотужніших конкурентів – акціонерне товариство „Світлотехніка”, що випускає світильники всього спектру призначення.

Перевага цих компаній полягає в їхній близькості до основних ринків збуту, а також дешевизни виробленого товару. Це пов'язано з використанням на підприємствах подібного типу досконалих



технологій виробництва, можливістю впровадження нової техніки і технології.

Ситуація на ринку продукції і організаціях-конкурентах прямо впливає на мотивацію управлінського персоналу на АТ „Євросвітло”, тому що одними з основних факторів стабілізації кадрового складу в даний час є регулярність доходу, стабільність підприємства і впевненість у його та у своєму майбутньому. Своєчасна і повна виплата заробітної плати на сьогоднішній день – це одна з найнагальніших проблем, що безпосередньо впливають на кадрову політику підприємств.

Головним фактором, що обумовлює стабілізацію кадрового складу, послужило те, що АТ „Євросвітло”, завоювало в населення міста статус стабільного підприємства, що дозволяє працівникові набутти впевненості в майбутньому.

Стабільність і віра в майбутні перспективи - найголовніше у справі досягнення мети стабілізації кадрового складу. І вона деякою мірою була досягнута.

Розв’язання проблем технологічного процесу бачиться підприємству у власних розробках верстатів, ліній та іншого устаткування. Причому, у цій галузі досягнуто певний успіх; тільки в 2005 р. дільницею експериментальних робіт було виготовлено 80 одиниць нестандартного обладнання для поліпшення умов праці й підвищення продуктивності працівників підприємства, що сприяло освоєнню випуску 14 нових видів продукції.

Аналіз результатів діяльності АТ „Євросвітло”. Основні показники виробничо-господарської діяльності наведено в додатку В, табл.1. Формуванню трудових ресурсів організації останнім часом приділяється особлива увага. Розвиток нових форм збуту продукції, маркетингової діяльності вимагає значної кількості фахівців, випуск яких вищими навчальними закладами, на жаль, не задовольняє попит на них. Це обмежує способи зовнішнього набору – підприємство витрачає великі гроші на післядипломне навчання персоналу, різного роду курси підвищення кваліфікації працівників, забезпечуючи формування трудових ресурсів необхідних функціональних можливостей діяльності способом внутрішнього набору. Кадри, що приходять працювати в організацію, як правило, не мають економічної освіти, але мають вищу технічну освіту. На думку керівництва, цього досить для поповнення рядів працівників



збутової сфери, яка у даний момент активно розширюється.

Кількість адміністративно-управлінського персоналу становить 111 осіб, розподіл за посадами яких наведено у табл. 5.1. Більшість становлять працівники, вік яких коливається від 21 до 40 років.

Загальний рівень заробітної плати порівняно з підприємствами-конкурентами стосовно кадрів зберігається на високому рівні. Так, наприклад, середня заробітна плата працівників адміністративно-управлінського персоналу АТ „Євросвітло” у 2005 р. становила 18000 грн., а ПВП – 25000 грн. за рік.

Таблиця 5.1

Штатний розпис АТ „Євросвітло”

№ з/п	Найменування посад і підрозділів	Чисельність працюючих, осіб
1	2	3
1	Директор	1
2	Заступники директора: - головний інженер - з маркетингу - з економіки - з адміністративно-господарської роботи - з виробництва	1 1 1 1 1
3	Відділ головного конструктора	12
4	Відділ головного технолога	10
5	Центральна бухгалтерія	10
6	Відділ маркетингу і збуту	12
7	Планово-економічний відділ	8
8	Відділ праці і заробітної плати	7
9	Відділ технічного контролювання	8
10	Відділ кадрів	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання	5
12	Центральна заводська лабораторія	3
13	Виробничо-диспетчерський відділ	8
14	Відділ технічної документації	3
15	Відділ капітального будівництва	5



1	2	3
16	Юридичне бюро	1
17	Офіс – менеджер	1
18	Служба АСУП	2
19	Господарський відділ	3
20	Референти	2
	Разом	111

Система оплати праці. Переслідуючи основну мету мотивації управлінського персоналу АТ „Євросвітло”, директор підприємства застосовує систему оплати праці, засновану на трьох складових:

- базова ставка;
- розмір преміальних;
- виплати за колективним договором.

Перша і третя складові мають визначений відповідно до ринкової кон’юнктури розмір, і зміна ситуації на ринку на них не впливає. Таким чином – це умовно-стала частина заробітної плати. Друга складова може змінюватися залежно від індивідуальних результатів праці робітника. Це змінна частина заробітної плати.

Система визначення базової ставки ґрунтується на використанні:

- сітки ринкових переваг;
- локального рівня оплати праці на підприємстві;
- індивідуальному розкиді базової ставки.

Сітка ринкових переваг (СРП) – це градаційна система значущості тієї чи іншої посади за станом на деякий момент часу відповідно до умов зовнішнього середовища організації. СРП визначає вагу і важливість даного виду діяльності.

В АТ „Євросвітло” сітку ринкових переваг будує керівник підприємства. Залежно від обсягу і характеру виконуваної роботи, а також конкуренції, він складає штатний розпис, використовуючи сітку ринкових переваг. Штатний розпис передається у планово-економічний відділ для нарахування базових ставок заробітної плати на майбутній період.

Складаючи СРП, директор АТ „Євросвітло” керується коефіцієнтами значущості посад і значущості відділів, що відзначають першорядність стимулювання того чи іншого виду



діяльності. Коефіцієнти посад усередині кожного відділу мають практично незмінний вигляд. Вони характеризують різницю в окладах керівників і підлеглих, а також різницю в окладах фахівців залежно від виду виконуваної роботи.

За одиницю можна прийняти найвищу базову ставку, а вона, як правило, належить начальнику відділу чи заступнику директора з даного виду діяльності.

Зміна коефіцієнтів буде відбуватися у випадках:

- делегування повноважень;
- зміни характеру роботи;
- зміни обсягів робіт.

Для прикладу наведемо зміни коефіцієнтів значущості посад у відділі маркетингу і збуту. У зв'язку з новими методами роботи на ринку виникла необхідність реорганізації відділу збуту. Керівникам груп при цьому делегувалися великі повноваження в ухваленні рішень про укладання договорів. Це стало причиною збільшення коефіцієнта значущості цієї посади з 0,64 до 0,67.

Характер робіт у сфері збуту продукції також зазнавав певних змін у зв'язку з введенням у практику вдосконаленої системи роботи, відповідно до якої кожен працівник відділу маркетингу і збуту може мати справу не більше ніж з 20 організаційними одиницями. Це дозволяє якнайкраще встановлювати особисті контакти, позитивно впливаючи тим самим на обсяг продажу на контрольованій території. У зв'язку з цим коефіцієнт посади товарознавця й інженера з комплектації було збільшено на 0,02 пункти.

Зміни обсягів робіт для кожного працівника також впливають на коефіцієнт значущості. Так, інженер з комплектації має тепер проводити первинні маркетингові дослідження. Це збільшило його коефіцієнт значущості з 0,58 до 0,60.

Коефіцієнти значущості відділів є більш динамічною величиною і визначаються залежно від важливості роботи на тому чи іншому напрямку в теперішній момент часу згідно з умовами ринкової кон'юнктури. Якщо відобразити значущість відділів залежно від одиничної величини, за яку прийняти оплату праці керівника, а за коефіцієнт відділу – оплату праці його заступників з відповідних видів діяльності, то отримаємо схему розподілу коефіцієнтів

значущості служб і відділів для АТ „Євросвітло”, яку наведено на рис.5.1.

Така зміна коефіцієнтів свідчить про підвищення впливу зовнішнього середовища на організацію. Нестабільність економічних і політичних факторів сприяла збільшенню значення юридичного відділу, а курс на подальший перехід до використання в роботі нових інформаційних технологій обумовив зростання коефіцієнта відділу АСУ до 0,64.

У силу визначених причин сітка коефіцієнтів значущості відділів протягом року змінювалася і до кінця року мала вигляд (рис. 5.1).

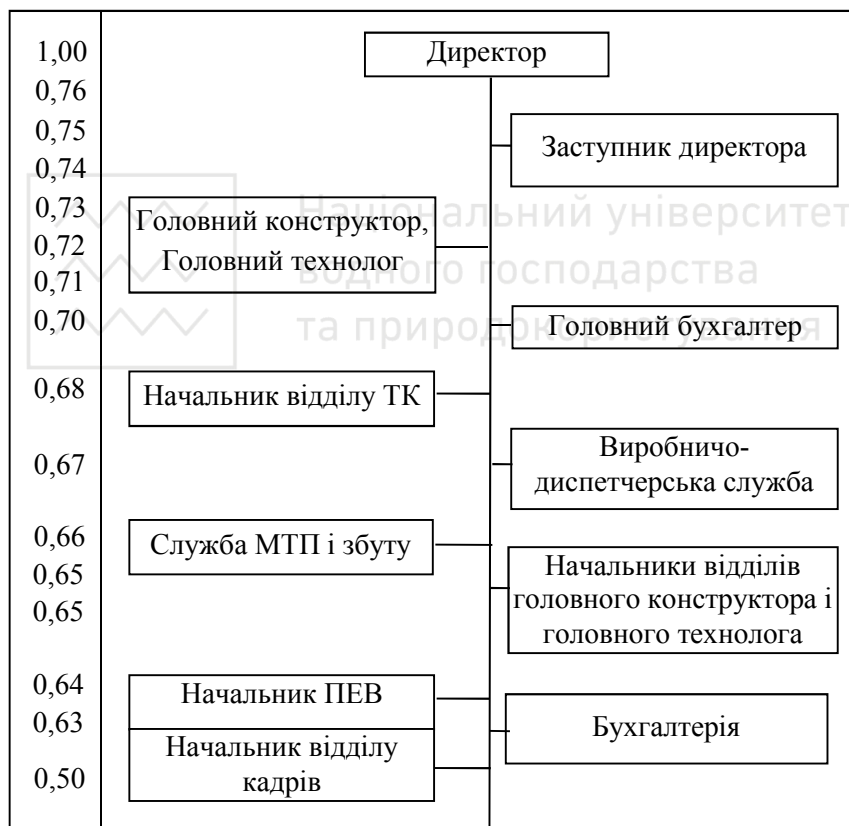


Рис. 5.1. Розподіл коефіцієнтів значущості служб і відділів для АУП в АТ „Євросвітло”



У той же час, зниження активності діяльності відділу кадрів у силу зазначених далі причин знизило коефіцієнт відділу до 0,50. У такий спосіб формується сітка ринкових переваг на кожен календарний рік. Якщо *СРП* не зазнає значних змін, то складений на її основі штатний розпис у наступному періоді не змінюється.

Локальний рівень оплати праці (ЛРОП). На основі економічних розрахунків керівник визначає локальний рівень оплати праці й відповідно до *СРП* заповнює штатний розпис.

Сума виплат за штатним розписом не залежить від внутрішніх факторів чи від результату роботи підприємства, тому що *ЛРОП* забезпечує мінімальні виплати, тобто ту суму витрат, що підприємство витратить на оплату праці без ризику опинитися у збитках. *ЛРОП* визначається в основному на основі зовнішніх факторів: інфляції і конкуренції. Якщо рівень інфляції зріс настільки, що підприємство може без ризику для себе збільшити базову ставку за штатним розписом, то *ЛРОП* підвищується. Саме ця причина обумовила збільшення середньої заробітної плати.

Конкуренція також впливає на *ЛРОП*. Так, у зв'язку з розширенням діяльності найближчих конкурентів і збільшенням потреби у фахівцях АТ „Євросвітло” змушене було збільшити *ЛРОП*. При цьому, щоправда, було знижено відсоток премії, і загальна сума виплат змінилася незначно, але ж саме після підвищення *ЛРОП* співробітники говорили, що їм підвищили заробітну плату.

Індивідуальне розкидання базової ставки. Базова ставка, встановлена працівнику відповідно до його посади, може змінюватися залежно від ряду факторів (табл. 5.2).

1. Досвід роботи. Людина, яка тільки влаштувалася на роботу, ніколи не одержить оклад згідно штатного розпису. Його оклад може бути менше на 10-15 %. Питання про відсоток зменшення вирішується інженером з праці планово-економічного відділу за узгодженням з бухгалтером з оплати праці відповідно до алгоритму, що задається директором. Як правило, відсоток зменшення діє впродовж випробувального терміну – 2 місяці, але термін дії може бути змінений директором на підставі особистих спостережень чи службової записки начальника підрозділу.

2. Стать. Працівник чоловічої статі, який тільки почав працювати, буде мати менший відсоток зменшення (до 5 %), у той



час як працівниця жіночої статі – максимальний відсоток зменшення (до 10 %).

3. *Освіта.* Два нових працівники з різною освітою, зараховані на ідентичні посади, будуть мати розкид у відсотку зменшення заробітної плати від 5 % до 10 %.

Диференціація за статтю й освітою пов'язується з досить інтенсивними і напруженими темпами роботи персоналу, але вона зникає після закінчення випробувального терміну або за рішенням керівника чи відділу підприємства. Нижче подано дані з індивідуального розкиду базової ставки для інженера з комплектації.

Таблиця 5.2

Порядок розрахунку базової ставки

№ з/п	Фактори, що впливають на базову ставку	Стать	
		чоловіча	жіноча
1	Досвід роботи	100%	100%
2	Стать	95%	90%
3	Освіта	85%	80%

Індивідуальний розкид базової ставки працівника діє лише протягом перших двох місяців перебування його на даній посаді. Керівник підприємства не виключає встановлення різниці й коли вони минають, але в практиці підприємства таких випадків не зафіксовано.

Преміальні виплати здійснюються згідно „Положення про преміювання, керівників, фахівців, службовців АТ „Євросвітло” за результати господарської діяльності, винагороди за підсумками роботи за рік і за вислугу років” (Додаток В). Підставою для нарахування премії по підприємству є перевищення чистого прибутку над фондом оплати праці, нарахованого за базовими ставками. Розмір преміального фонду і є сумою перевищення. Цей момент у системі мотивації є позитивним, тому що забезпечує оптимальну витрату засобів на оплату праці.

Конкретні розміри премії встановлює директор, видаючи наказ. Він же є єдиною особою, що приймає рішення про преміювання і депреміювання. Цей факт ще раз підтверджує відсутність індивідуального підходу до результатів праці працівника, тому що оцінити кожного із 111 осіб управлінського персоналу він не має



можливості. Результати роботи кожного працівника відомі, як правило, тільки безпосередньому керівникові. Йому і необхідно передати повноваження у визначенні конкретних розмірів премії підлеглим. Відповідно до колективного договору, прийнятого на АТ „Євросвітло” у 2008 р., щомісяця до заробітної плати кожного працівника підприємства додається сума компенсації на харчування в їдальні. На даний час прийнято суму в половину середньої вартості обіду в їдальні – 10,0 грн. Таким чином, якщо кількість робочих днів у місяці 20 – 22, то і сума компенсації становитиме приблизно 210 грн. на місяць.

Працівникам надається можливість спілкування у процесі трудової діяльності. У кабінетах підприємства працівники, що мають посаду одного рівня, не розділяються фізичними перегородками. Кількість людей в одному кабінеті не менше 5. Не забороняються зустрічі невеликими групами в коридорах адмінприміщення, а також у своїх кабінетах. Працівники мають повне право робити перестановки меблів і аксесуарів у кабінетах за взаємною згодою з метою поліпшення комунікативних дружніх зв'язків.

На робочих місцях підтримується дух єдиної команди. При виникненні яких-небудь проблем при формуванні завдань на визначеній ділянці робіт дозвіл на їхнє виконання дається не безпосередньому начальнику групи, а всій групі включаючи начальника. Для цього працівники групи запрошуються на короткі наради, де з'ясовуються можливі труднощі й альтернативні варіанти розв'язання проблеми. При цьому найчастіше використовується займенник „ми”, а не „ти” і „я”. Усі ці й інші подібні маленькі психологічні хитрощі виливаються в могутній дух єдиної команди.

З підлеглими проводяться періодичні наради. З погляду мотивації має інтерес так звана „оперативка”. Це збори від 40 до 70 % всього адміністративно-управлінського персоналу з обов'язковою присутністю керівників відділів, начальників груп, зацікавлених в обговоренні тем з метою розв'язання глобальних планових, поточних завдань, а також звітності підрозділів за виконану роботу.

Для цього працівникові дається можливість самостійного планування, виконання роботи, визначення ритму роботи і прийняття рішень. Тенденція збільшення змістовності роботи



постійно підкреслюється директором на нарадах керівників вищої ланки.

Оцінка досягнутих результатів і залучення підлеглих до вироблення рішень відбувається на оперативках.

В організації існують формальні умови для просування підлеглих по службовій ієрархії.

Основними критеріями відповідності нормативним вимогам, які висуваються до керівників, є:

- вища економічна освіта;
- компетентність в галузі технології виробництва та організації трудової діяльності в АТ „Євросвітло”;
- стаж і досвід роботи в даній галузі;
- особисті якості претендента на посаду: ініціативність, здатність людини до швидкого самовдосконалення, до ефективного керування своїм часом, уміння допомогти в освоєнні будь-яких починань, організаторські якості.

Для підвищення кваліфікації своїх підлеглих керівництво АТ „Євросвітло” реалізує свої можливості за напрямками:

1) за договорами з вищими навчальними закладами щорічно проводяться курси навчання працівників у двотижневий термін;

2) по можливості, керівництво підприємства направляє своїх фахівців на семінари і конференції;

3) регулярно організується відвідування інших організацій із метою запозичити найуспішніші методи роботи;

4) підприємство часто користується послугами консультантів з питань комп’ютерної обробки інформації, створення й удосконалювання локальних комп’ютерних мереж і баз даних;

5) кожні два тижні на підприємстві організуються лекції з питань, пов’язаних із вивченням виробничого процесу і технологічних особливостей продукції, що випускається;

6) за заявкою, але не рідше одного разу на місяць, організуються екскурсії по території підприємства з метою вивчення особливостей технології, а також локального розміщення підприємства;

7) з питань, пов’язаних із базовими знаннями, кожен працівник може одержати необхідну літературу. Особливо це стосується випадків пробілів знань щодо застосування ПЕОМ.

У випадках, коли професійний розвиток стикається з фінансовими труднощами, відбір бажаючих одержати освіту



відбувається на конкурсній основі. Як правило, це написання короткого реферату, у якому працівник підкреслює необхідність проведення для нього даного заходу. Особливістю навчання в такому випадку стає те, що працівник, який пройшов навчання, має сформувати групу з чотирьох осіб і передати їм отримані знання.

Завдяки такій інтенсивній підготовці кадрів підприємство забезпечує себе достатньою кількістю людей із заданими якостями, навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

З великим схваленням керівниками будь-якої ланки сприймається творчий підхід до розв'язання тієї чи іншої проблеми. Якщо новий підхід дає істотні переваги в роботі, то він рекомендується до впровадження в діяльність усього персоналу.

Соціальні елементи кадрової політики. Важливу роль у стимулюванні персоналу має система додаткових соціальних виплат (Додаток В). Під впливом зовнішніх факторів економічного середовища були „перевизначені” цінності для працівників. Одними з основних стали такі, як регулярність доходу, стабільність підприємства і впевненість у його і відповідно своєму майбутньому. Проведена на підприємстві економічна політика обумовила досягнення мети стабілізації кадрового складу. Новою метою було визначено підвищення інтенсивності праці, віддачі персоналу.

Одночасно з цим, підприємство вело і продовжує вести агресивну політику щодо захоплення існуючих ринків збуту. Виявилася цілком незаповненою ніша світильників: це світильники для освітлення на виставках, у вітринах, торгових павільйонах, а також різного роду прожектори. Це вимагає зусиль не тільки працівників збутової сфери, але і всіх інших служб із метою зниження собівартості, поліпшення руху грошових потоків та взаєморозрахунків, зниження економічних і юридичних ризиків, поліпшення якості продукції, збільшення її асортименту відповідно до вимог ринку. Але підприємство не може розв'язати цю проблему шляхом простого залучення нових трудових ресурсів, тому що це відіб'ється і на собівартості продукції.

У такий спосіб підприємство не може досягти поставлених цілей, використовуючи діючу систему мотивації управлінського персоналу.



Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

До початку заняття студенти вдома повинні детально вивчити ситуацію та наявну інформацію про підприємство.

Ролі всередині ТТК розподіляються у відповідності особистим інтересам, побажанням та можливостям студентів. Ефективність роботи ТТК істотно залежить від правильного вибору керівника, його здатності приймати рішення, створювати творчу обстановку, стимулювати та заохочувати ідеї, імпровізувати тощо.

Після визначення ролей викладач роз'яснює учасникам ділової гри її зміст, мету, порядок проведення та кінцевий результат.

Етап II. Формулювання проблем, оцінювання і відбір найбільш вдалих ідей та рішень

Кожен ТТК самостійно вибирає для проектування відділ або підрозділ виробничого підприємства, розробляє на свій розсуд його штатний розпис і задається іншими необхідними вихідними даними, використовуючи всю наявну інформацію.

За наявності необхідних даних ділова гра проводиться в такому порядку:

1. Побудувати сітку ринкових переваг (*СПП*) на основі штатного розпису організації станом на 2010 рік.

При побудові *СПП* врахувати важливість тієї чи іншої служби або підрозділу та його місце у виробничому процесі. При побудові *СПП* звернути увагу на рис.5.1.

2. Використовуючи сітку ринкових переваг розрахувати базову ставку для усіх посад АУП згідно штатного розпису АТ „Євросвітло”. Величину коефіцієнтів значущості служб і відділів у структурі організації та розмірів посадових окладів їх керівників звести до таблиці 5.3.

3. Використовуючи методику, наведену в п.1, побудувати сітку ринкових переваг (на вибір) для:

- а) відділу маркетингу і збуту;
- б) відділу головного конструктора;
- в) центральної бухгалтерії;
- г) відділу технічного контролювання;
- д) будь-якого іншого структурного підрозділу наведеного штатного розпису (табл. 5.1) АТ „Євросвітло”.



Таблиця 5.3

Розрахунковий штатний розпис керівних посад адміністративно-управлінського персоналу АТ „Євросвітло”

№ з/п	Найменування посад	Коефіцієнт значущості	Посадовий оклад, грн./міс.	Локальний рівень оплати праці (збільшення посадового окладу в %) на:		Прогнозований посадовий оклад, грн./міс.
				рівень інфляції	забезпечення конкурентних переваг	
1	Директор	1,00	3000			
2	Заступники директора	0,75				
3	Головний конструктор	0,72				
4	Головний технолог	0,72				
5						
	Середній місячний фонд заробітної плати					

4. Для вибраного, в якості проектного, підрозділу запроектувати індивідуальний розкид базового посадового окладу в залежності від досвіду роботи, статі та освіти працівників, що займають відповідні посади.

5. Будучи керівником організації, використовуючи „Положення про преміювання керівників, фахівців та службовців АТ „Євросвітло” ...” (Додаток В), розрахувати премії працівникам за підсумками роботи колективу у 2009 році, виходячи із розміру преміального фонду.

Враховуючи вклад кожного підрозділу у виконання річної програми, здійснити розподіл преміального фонду.

6. Підготувати проект наказу на преміювання працівників свого



підрозділу з врахуванням коефіцієнту трудової участі.

7. На основі Додатку В запроєктувати систему соціальних пільг для працівників проектного підрозділу з метою створення оптимальних умов праці та відпочинку підлеглих.

8. Розрахувати загальний фонд заробітної плати з різними нарахуваннями для проектного підрозділу та розрахувати преміальний фонд і витрати на соціальні програми.

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Кожен керівник ТТК по закінченні проекту доповідає про проведену роботу і підводить підсумки.

Необхідно послідовно, згідно порядку передбаченого етапом II, доповісти про отримані результати, а саме:

- виявлені проблеми;
- можливі шляхи вирішення проблем;
- яке значення приділяється системі мотивування на АТ „Євросвітло”, та який її вплив на формування кадрової політики підприємства?
- конкретні заходи щодо покращення якісного складу працівників розрахункового підрозділу;
- про очікувані результати від впровадження проектних заходів.

Ділова гра має бути завершена розробкою конкретної програми: „Розробка системи мотивації працівників відділу маркетингу і збуту (для прикладу) АТ „Євросвітло” на 2010 рік”.

Керівник ділової гри під час презентації творчими колективами своїх програм залучає інших членів ТТК для активного обговорення проблем, які дозволяють більш глибоко розкрити зміст проекту.

По закінченню презентації програм ТТК, керівник ділової гри підводить підсумки, відмічаючи повноту змісту і ступінь розкриття поставлених проблем, оригінальність прийнятих рішень, необхідний рівень їх обґрунтування та вміння захищати свою точку зору. Керівник гри проводить порівняльну характеристику представлених проектів, відмічаючи переваги та недоліки кожної з представлених програм, а також оголошує оцінку роботи кожного ТТК цілому та відмічає вклад кожного члена колективу в розробку і захист програми.



5.2. Аналітично-розрахункова задача „Матеріальна мотивація праці”⁷

Метою завдання є розвиток умінь та навиків у студентів з нарахування заробітної плати різним категоріям працівників та надбавок до неї і премій в залежності від трудової участі у створенні прибутку косметичного кабінету.

У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, 2 косметологи, 4 масажисти, перукар - візажист, 4 перукарі та прибиральниця.

Завдання та порядок виконання задачі

Косметичний кабінет є малим приватним підприємством і знаходиться у власності директора. Діяльність його є прибутковим бізнесом з формуванням досить високих розмірів чистого прибутку.

Таблиця 5.4

Розрахунок фонду оплати праці персоналу косметичного салону

№ з/п	Назва категорій працівників	Розмір базової ставки		Доплати та надбавки								Заг. розмір зарплати, грн.
		в долях до ставки перукаря, %	грн.	за умови роботи		надбавки		премії		соціальні виплати		
				%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Директор	1,60- 1,80										
2	Бухгалтер	1,30- 1,50										
3	Маркетинг-менеджер (заступник директора)	1,50 -1,60										
4	Лікар-косметолог	1,35-1,55										
5	Косметолог	1,20-1,35										
6	Масажист	1,10- 1,20										
7	Перукар-візажист	1,20-1,25										
8	Перукар	1,00										
9	Прибиральниця	0,80										
	Разом		$C_б$		$У_n$		$H_б$		Π		$C_с$	$ЗП$



При вирішенні задачі необхідно:

- 1) побудувати управлінську організаційну структуру з виділенням лінійних та функціональних зв'язків між різними посадами;
- 2) обґрунтувати застосування конкретних форм та систем оплати праці для різних посад;
- 3) для основної виробничої одиниці косметичного кабінету – перукаря, визначаємо розмір базової ставки (C_{bi}) за формулою:

$$C_{bi} = C_{min} + 10 \times N, \quad \text{грн.} \quad (5.1)$$

де C_{min} – розмір мінімальної заробітної плати, грн.;

N – порядковий номер студента у списку групи.

- 4) обґрунтувати, чому розмір базової ставки як перукарів, так і усіх інших категорій працівників залежить від розміру мінімальної заробітної плати, визначеної Верховною Радою України;

- 5) призначити доплати виходячи з умов роботи різними категоріям працівників у межах 10 – 25% та занести відповідні розміри доплат у графу 5 табл. 5.4;

- 6) встановити надбавки окремо кожному працівнику в залежності від його вкладу та коефіцієнту трудової участі в прибутках організації. Розмір надбавок може коливатись у межах 15-35% і заноситься він у графу 7 табл.5.4;

- 7) розмір премії залежить від величини прибутку (P), який визначається наступним чином:

$$P = D - B, \quad \text{грн.} \quad (5.2)$$

де D – сумарний дохід від діяльності косметичного кабінету за розрахунковий період, грн.;

B – сумарні витрати за відповідний період, грн.

На преміювання (Π) працівників виділяється до 30% прибутку, величину якого студенту необхідно розрахувати самостійно, задавшись необхідними даними за формулою 5.2.

Розподіл премії між працівниками здійснити згідно їх вкладу до прибутку;

- 8) соціальні виплати (C_e) здійснити також за індивідуальним підходом між працівниками в залежності від розміру прибутку в межах 20% P за необхідністю;



9) загальний місячний розмір заробітної плати ($ЗП$) розраховується за формулою:

$$ЗП = \sum_{i=1}^n \tilde{N}_{\dot{a}} + \dot{O}_{\delta} + \dot{I}_{\dot{a}} + \ddot{I} + \tilde{N}_{\dot{a}}, \text{ грн.} \quad (5.3)$$

При розрахунку місячного фонду заробітної плати необхідно враховувати кількість людей, що працюють на окремих посадах.

Зробити загальні висновки відносно використання методів матеріального та морального стимулювання і соціального захисту працівників керівництвом косметичного салону.

Кожен студент виконує і оформлює у вигляді звіту задачу згідно своїх даних. Звіт здається викладачеві на перевірку з наступним його захистом.

Інформаційна база задачі

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.
2. Доплати за умови праці:
 - несприятливі умови праці;
 - змінність (робота у вечірні години);
 - рівень зайнятості протягом зміни.
3. Надбавки:
 - за понаднормову продуктивність;
 - за особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості;
 - за високу якість обслуговування, виконання термінових та відповідальних завдань.
4. Премії:
 - за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року);
 - за особистий вклад співробітника в загальний результат діяльності.
5. Соціальні виплати:
 - транспорт;
 - медична допомога та ліки;
 - медичне страхування;
 - додаткові вихідні дні;
 - харчування під час роботи;



- підвищення кваліфікації;
- страхування життя;
- членство в клубах (професійних, спортивних тощо).

5.3. Ситуаційно-аналітична задача „Особиста зацікавленість”¹⁵

Виробничі успіхи ЗАТ „Сіверянка” на практиці довели ефективність її внутрішніх мотиваційних стимулів до роботи. Створені правила гри на фірмі забезпечують взаємоконтроль знизу доверху та повну справедливість в оплаті праці. Вони також чітко переплітаються та стимулюють виробничу демократію.

ЗАТ „Чернігівська виробничо-торгова фірма „Сіверянка” з 1991 р. працює за законами, які розробила дирекція та затвердили загальні збори акціонерів. Головний закон – це особиста матеріальна зацікавленість кожного співробітника, що дає змогу підприємству не тільки виживати, а й розвиватись.

З 1991 р. виробничі потужності „Сіверянки” зросли в 2,3 рази, обсяг виробництва – у 4,5 рази. У 1991 р. тут виготовляли 13 видів виробів, а сьогодні лише моделей одягу розробляють близько 500. Підприємство збільшило кількість працівників з 786 до 1221 особи.

Робочий тиждень триває 28 год. Середня заробітна плата в 1999 р. становила 273 грн. за місяць, що у двічі більше, ніж по галузі вцілому.

Усе це досягнуто винятково завдяки внутрішнім інвестиціям і відрахуванням з прибутку.

На підприємстві зрозуміли, що механізм формування і розподілу заробітної плати є могутнім стимулом розвитку виробництва. Згідно з новою системою заробітна плата кожного працівника однозначно залежить від результатів роботи головних робітників. На їхню середню зарплату накладена сітка коефіцієнтів для визначення зарплати працівників допоміжних служб. Це стимулює допоміжні служби забезпечувати кращі умови праці головних цехів.

Зарплата цехового персоналу залежить від середньої зарплати робітників бригади, дільниці, цеху. Крім того, її множать на такі коефіцієнти, як кількість підрозділів, частота зміни виробів, а начальника цеху ще й на коефіцієнт складності, технологічного навантаження тощо.



Відповідно зарплата президента фірми залежить від середньої зарплати начальників цехів, помноженої на коефіцієнт складності. На фонд заробітної плати підприємства впливає не собівартість продукції, а мінова вартість товару. Отримати зарплату можна тільки за продану продукцію. Якщо виріб не реалізовано на ринку, то фонд заробітної плати просто втрачає джерела свого наповнення. Тому згідно з „Положенням про внутрішньогосподарську діяльність” зв'язки між цехами і підрозділами ґрунтуються лише на самоокупності. Тобто кожний цех чи підрозділ за внутрішніми розцінками „купує” сировину та напівфабрикати в інших цехів. За такою ж схемою виготовлену продукцію „продають” суміжникам. Різниця між витратами на „покупку” та доходами від „продажу” становить фонд заробітної плати цеху або підрозділу. Якщо керівник допустив помилку і цех зазнав збитків, то фірма цих збитків не компенсує. Начальник цеху сам повинен шукати вихід з конкретної ситуації.

„Положення про внутрішньогосподарську діяльність” надає керівникам служб, цехів та підрозділів розширені повноваження. Вони повністю відповідають за підбір кадрів, асортимент товарів і визначення цін на них, за грошові витрати та формування фонду оплати праці. Цехові служби мають свої „гроші”, хоч і не рахунки в банках.

Головним арбітром між цехами є підсумкова комісія. Її створюють з керівного складу фірми, а очолює президент. Засідання підсумкової комісії відбуваються на початку кожного місяця. Комісія детально аналізує документи про рух та використання сировини, напівфабрикатів, додаткових матеріалів та їхні умовні ціни, визначає кількість продукції, яка надійшла на склад, обсяги реалізованої продукції, витрати робочого часу допоміжними службами тощо. Розглядають також „листи взаємних претензій”, у яких зазначено та обґрунтовано суми штрафів за завдані підприємству збитки. Комісія ухвалює рішення з усіх питань і тільки після того визначає фонди оплати праці підрозділам, розмір зарплати посадовим особам.

Отже, на фірмі запроваджено гнучку систему заробітної плати, яка залежить тільки від обсягу реалізованої продукції. Державні тарифні ставки та посадові оклади використовують лише для загальної орієнтації. Розроблено також шкалу штрафних санкцій.



Основною її є „листи взаємних претензій”. Власне вони стали дуже ефективним засобом зміцнення дисципліни за допомогою штрафів.

Передбачено на фірмі й штрафні санкції за невиконання прямих обов’язків, спізнення на зміну, прогули, порушення технологічного регламенту, крадіжки, несвоєчасне подання ділової документації, за пролите мастило, незакритий водяний кран, невимкнене світло, кинутий недопалок, порушення виробничої етики. Причому сума штрафів чітко обумовлена у правовому кодексі фірми за кожний тип порушення (від 5 гривень до місячної заробітної плати). Штрафи накладають на всіх незалежно від посади.

Особистий інтерес породжує і моральну мотивацію. Адже свідомо дисципліна й особиста відповідальність стали можливими завдяки економічним стимулам.

Завдання для обговорення

1. Як мотиваційна політика ЗАТ „Сіверянка” задовольняє потреби за ієрархією Маслоу?

2. Поясніть успіх політики використання мотиваційних теорій справедливості та очікування на фірмі.

3. Охарактеризуйте систему визначення рівня оплати праці на підприємстві.

4. Чи можна використати досвід ЗАТ „Сіверянка” на підприємствах інших галузей? Обґрунтуйте відповідь.

5.4. Рольова гра „Надія на просування по службовій ієрархії”⁷

Мета: сформувати вміння та навички з мотивації праці та визначити потреби співробітників.

Тривалість: 30 хвилин.

Кількість учасників: 2 гравці та спостерігачі.

Обладнання та матеріали: письмовий стіл, стільці, дошка для запису основних ключових елементів обговорення, відеокамера та відеомagnetофон. Аркуші з ролями для гравців.

Рекомендації та порядок проведення рольової гри

1. Викладач пояснює сутність ситуації гравцям та спостерігачам.

2. Гравці вивчають свої ролі, спостерігачі оформляють кабінет керівника.

3. Інсценізація – 12-15 хвилин.



4. Обговорення

Рольова гра проводиться за наступним сценарієм:

- спостерігачі визначають, наскільки керівникові вдалося провести бесіду таким чином, щоб співробітниця змогла оцінити свої можливості? Чи сприяв він адекватній самооцінці?
- наскільки добре керівник слухав та ставив запитання?
- які методи мотивації використовував керівник у співбесіді?
- наскільки співробітниця зберегла мотивацію до праці і почуття власної гідності?

Інформація для керівника. Ви - комерційний директор компанії „Екокорт”. До ваших посадових обов’язків належить управління продажами. У компанії існує відділ продажу, в якому працює 9 осіб. Керівником відділу є Оксана Присяжнюк. Менеджери відділу проводять переговори, повторно телефонують клієнтам, обробляють замовлення від торгових агентів.

Відділ працює ефективно. Помилки трапляються рідко, інформація передається точно, замовлення за рідкими винятками, виконуються правильно й точно. У цьому велика заслуга Оксани, яка дуже прискіпливо відноситься навіть до дрібниць, постійно перевіряє не тільки засоби роботи менеджерів з клієнтами, а й документацію відділу.

Ви знаєте, що Оксана намагається отримати підвищення. Проте, Вам здається, що вона досягла верхньої межі в своїй кар’єрі і далі просувати її не доцільно. Коли йдеться про адміністративну роботу з кількома досвідченими підлеглими, то з Оксаною мало хто може зрівнятися. Проте за інших обставин, коли потрібно планувати, передбачати наслідки та керувати великою кількістю працівників у неї виникають серйозні проблеми. Її підходи до керівництва персоналом застаріли. Саме з цим пов’язана велика плінність кадрів у відділі, яким вона керує. Оксана не здатна бачити далі рамок системи й правил, а такі поняття, як винахідливість, гнучкість або компроміс, практично їй невідомі.

Сьогодні має відбутись Ваша співбесіда з Оксаною, яка є першим етапом у черговій атестації. Вам потрібно зробити так, щоб якість роботи Оксани залишилася на високому рівні, проте вона має змиритися з тим, що підвищення за результатами атестації вона не отримає, бо вже досягла своєї „стелі”. Це зробити непросто.



Постійно добрі показники роботи відділу та імідж відділу всередині компанії надають їй право сподіватися на підвищення.

Поки що Вам спало на думку тільки кілька засобів для підвищення стимулу до роботи з боку Оксани. Можливо, вони навіть підвищать почуття власної гідності та цінності для компанії, після чого буде розставлено всі крапки над „і” в питанні щодо її підвищення. Наприклад, у недалекому майбутньому планується запровадити комп’ютерну систему обробки замовлень, яка вимагає акуратності та вміння розробляти інструкції для роботи з нею. Оксана зможе впоратись із таким завданням і це допоможе їй зберегти ентузіазм та зацікавленість у роботі. Крім того, Ви проводите статистику продажу (рівень телефонних дзвінків, вартість замовлень, успішність збуту товарів різної категорії тощо) й могли б делегувати ці повноваження Оксані.

Найважчим у розмові звичайно буде змусити прийняти факт, що вона не отримає підвищення. Вам потрібно підкреслити важливість її сьогоднішньої роботи, важливість для компанії безперебійної й високоякісної роботи відділу та назвати причину, яка зможе переконати Оксану в необхідності підтримувати роботу на колишньому рівні.

Інформація для співробітника. Ви – Оксана Присяжнюк, керівник відділу продажу компанії „Екокорт”. Цю посаду Ви отримали після 3-річної роботи на посаді заступника керівника відділу. У відділі працює 9 осіб, які обробляють замовлення, прислані торговими агентами. Менеджери здійснюють повторні дзвінки, передають інформацію щодо потенційних клієнтів, яка надходить з головного офісу, а також інформують керівництво.

Останнім часом Ви задоволені роботою відділу. Співробітники нарешті стали працювати відповідно до Ваших вимог. Високу якість роботи відділу було досягнуто завдяки впровадженій Вами системі перевірок, повторних перевірок та ревізій. Спочатку виникали, труднощі, проте зараз, коли Ви нарешті знайшли співробітників, які відповідають Вашим вимогам, справи просуваються добре. Ви швидко розпізнаєте навіть маленьку помилку й підтримуєте жорстку дисципліну у відділі.

Коли Ви починали працювати на посаді керівника відділу, у Вас був колектив, який складався з інтелектуалів, які не могли зрозуміти, навіщо потрібне жорстке контролювання і постійна



пильна увага та перевірка дрібних елементів роботи відділу. Зараз ці співробітники вже не працюють у відділі, а на Ваших сьогоднішніх колег можна покластися. Вони поважають Вас і Ваші методи роботи. Хоча іноді Вам здається, що вони відпрацьовують свій робочий час і не відчують прихильності ні до відділу, ні до компанії. Ну той що! Чи можна в наш час чекати іншого відношення до роботи з боку рядового невисокооплачуваного робітника?

Уся робота у відділі чітко організована за правилами та процедурами. Співробітники приходять на роботу й виконують цілком визначені функції, про це ні в якому випадку забувати не можна. Система, яку Ви впровадили, приносить добрі результати. Саме так потрібно керувати й організовувати роботу у відділі.

Зараз, коли Ви впровадили таку чітку роботу відділу, Ви сподіваєтеся, що компанія високо оцінить Ваші досягнення й запропонує чергове підвищення. Цікаво, яку саме посаду?! В головному офісі компанії є непогані вакансії, де можуть згодитися Ваші методи керівництва й Ваша пунктуальність.

Сьогодні на 14.30 Вас запрошено до комерційного директора на співбесіду, яка є першим етапом у черговій атестації.

5.5. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Існує думка, що зарплата працівників фірми повинна складатися з трьох частин:

- за вислугу років із врахуванням фактору вартості життя;
- за виконання службових обов'язків;
- за досягнуті результати в роботі за попередній період.

Підготуйте відповідь на наступні запитання:

1. Покажіть послідовно, крок за кроком, як буде в даній ситуації працювати модель Портера-Лоулера.

2. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, які визначають динаміку заробітної плати працівника залежно від результатів його роботи.

Ситуація 2

В якому з приведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці:



А. При складних умовах життя будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являється вільний час і життєвий комфорт, виникає тяжіння не до роботи, а до розваг.

В. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї появляється вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але і засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

С. Коли в житті з'являється достаток і воно протікає з комфортом, людина шукає розваг, задоволень. В цьому випадку вона губить весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте свою відповідь.

Ситуація 3

Один із підлеглих заявив: „Я не маю задоволення від своєї роботи. Вона мені не до душі, хочу, щоб мені доручили що-небудь більш цікаве”. Робота, за яку відповідає цей підлеглий, полягає в тому, що він підбирає і розсилає інформаційні матеріали на замовлення клієнтів. Робота така, що її може виконувати навіть випускниця середньої школи. Але, оскільки замовлення на ці матеріали надходять з-за кордону, дану роботу доручено виконувати працівнику з вищою освітою, що володіє англійською. Напевне, цей службовець хотів би виконувати роботу, подібну до праці бізнесмена.

Яким чином Ви, як управлінець, повинні відреагувати на подібну заяву підлеглого?

А. Точно встановити, яка б робота дала задоволення цьому підлеглому і, якщо є можливість, як можна швидше постаратись надати її замість попередньої.

В. Безперечно, що кожен хотів би мати роботу до душі, котра приносить задоволення. Але в умовах фірми надати такого роду роботу для всіх її працівників неможливо. У зв'язку з цим потрібно переконливо пояснити працівнику, що в фірмі є багато співробітників, які терпеливо працюють на довірених їм ділянках.

С. Потрібно пояснити працівнику, що задоволення роботою визначається тим, як до неї ставляться і як її виконують. Потрібно довести, що і від виконуваної ним роботи можна отримувати неабияке задоволення, якщо бачити в ній творчий початок.

Обґрунтуйте відповідь.



Ситуація 4

У 2000 р. Олексій Гнатенко з фірми „Успіх” подає ідею створення „Клубу 100”. Фірма виготовляє картонні упаковки для яєць. Це було способом привертання уваги до добросовісних працівників. Моральний рівень персоналу був дуже низький, 79% робітників вважали, що вони отримують недостатню нагороду за добру роботу. „Клуб 100” – це бальна система: за рік роботи без прогулів – 25 балів, за рік без порушень дисципліни – 25 балів, за рік без запізнень – 15 балів. Додаткові бали нараховувались за пропозиції з покращення техніки безпеки, підвищення продуктивності, обслуговування місцевого населення.

Працівники, які мали 100 балів, отримували нейлонову куртку з фірмовим знаком і написом „Клуб 100”; які мали 150 балів – отримували право вибрати недорогі подарунки за рахунок фірми. Можна було „накопичувати” бали і коли їх число досягало 600, працівники отримували цінніші подарунки.

Внаслідок проведення заходів продуктивність праці за рік виросла на 14,7%. Опитування показало, що 86% працівників вважає свою роботу важливою, а 81% вважає, що фірма віддає їм належне. Одна жінка сказала: „Перший раз за ті 18 років, що я працюю на фірму, мене нагородили за мою звичайну щоденну роботу”. Зарплата для цієї жінки була еквівалентом затрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

1. Як працює ідея „Клубу 100” в плані мотивації працівників? Які потреби при цьому задовольняються?

2. Розгляньте ідею „Клубу 100” з точки зору внутрішніх і зовнішніх нагород.

5.6. Психологічний тест 1. „Задоволення потреб”

Тест оцінює ступінь задоволеності основних потреб людини.

Інструкція

Перед Вами 15 тверджень, які Ви маєте оцінити, попарно порівнюючи їх між собою.

Спочатку оцініть 1-е твердження з 2-м, 3-м і т.д. і результат впишіть у першу колонку (рис. 5.2). Так, якщо при порівнянні першого твердження з другим; кращим для себе Ви вважаєте друге, то в початкову клітинку впишіть цифру 2. Якщо ж кращим виявиться перше твердження, то впишіть цифру 1. Потім так само

Так само працюйте і з іншими твердженнями, поступово заповнюючи весь бланк (рис. 5.2).

[illegible]

Рис. 5.2. Оцінювання результатів тестування

1. Домогтися визнання і поваги.
2. Мати теплі стосунки з людьми.
3. Забезпечити собі майбутнє.
4. Заробляти на життя.
5. Мати гарних співрозмовників.
6. Підвищити свій статус.
7. Розвивати свої сили і здібності.
8. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
9. Підвищувати рівень майстерності і компетентності.
10. Уникати неприємностей.
11. Прагнути до нового і незвіданого.
12. Забезпечити собі впливовий стан.
13. Купувати гарні речі.
14. Займатися справою, яка вимагає повної віддачі.
15. Щоб усі мене розуміли.



Ключ до тесту

1. Закінчивши роботу, підрахуйте кількість балів (тобто виборів), що випали на кожне твердження.

Виберіть 5 тверджень, що одержали найбільшу кількість балів, і розмістите їх за ієрархією.

Це ваші головні потреби.

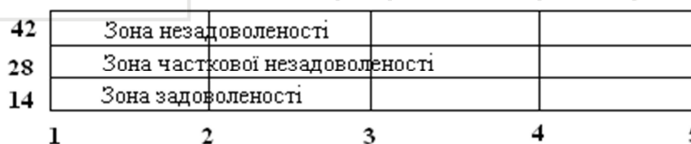
2. Для визначення ступеня задоволеності 5-ти головних потреб, підрахуйте суму балів за п'ятьма секціями за такими питаннями:

- матеріальні потреби: 4, 8, 13;
- потреби в безпеці: 3, 6, 10;
- соціальні (міжособистісні) потреби: 2, 5, 15;
- потреби у визнанні: 1, 9, 12;
- потреби в самовираженні: 7, 11, 14.

Результати тесту

Підрахуйте суми балів по кожній з 5-ти секцій і відкладіть на вертикальній осі графіка результат. За крапками-балами побудуйте загальний графік результату, який вкаже три зони задоволеності по п'ятих потребах (рис. 5.3).

Сума балів



Види потреб

Рис. 5.3. Графік результатів: ступінь задоволеності потреб

5.7. Психологічний тест 2. „Мотивація до успіху”⁷

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, до успіху.

Інструкція

На кожне запропоноване питання необхідно відповісти „ТАК” або „НІ”.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.

2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100% виконати завдання.



3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Я ставлюся до себе більш суворо, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах відпочинку.
11. Ретельність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз займаюсь.
14. Осудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолобство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолобний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я роблю її краще й більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я почуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.



31. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу необхідно буде виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, аніж робота інших.
38. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я йду аж до крайньої межі.

Ключ до тесту

Ви одержали по одному балу за відповіді „так” на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 37, 41.

Нарахуйте також по одному балу за відповіді „ні” на питання 6, 13, 18, 20, 24, 30, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту

1–10 балів. Низька мотивація до успіху.

11–16 балів. Середній рівень мотивації.

17–20 балів. Помірковано високий рівень мотивації.

Понад 21 бал. Занадто високий рівень мотивації до успіху.

Дослідження показали, що люди, помірковано орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху, надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху.

Особи, які мотивовані на успіх, і мають великі надії на нього, як правило уникають високого ризику. Ті, хто сильно мотивований на успіх, і мають високу готовність до ризику не так часто



потрапляють у нещасні випадки, ніж ті, котрі мають високу готовність до ризику, але максимально намагаються запобігти невдачам (орієнтуються на захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху – досягненню мети.

5.8. Психологічний тест 3. „Опитувальник Реана”

Відповідаючи на нижче наведені питання (див. табл.5.5), необхідно обрати відповідь „ТАК” або „НІ”. Якщо важко відповісти, згадайте, що „так” об’єднує як явне „так”, а також „швидше так, чим ні”. Аналогічно відповідь „ні” поєднує явне „ні” і „швидше ні, ніж так”. Відповідати на запитання потрібно швидко, не замислюючись надовго. Відповідь, яка першою спала на думку, як правило, є найбільш точною.

Таблиця 5.5

Опитувальник Реана

№ з/п	Судження	Так	Ні
1	2	3	4
1	Включаючись в роботу, я як правило, оптимістично сподіваюся на успіх		
2	У діяльності активний		
3	Схильний до прояву ініціативи		
4	При виконанні відповідальних завдань намагаюся по можливості знайти причини відмови від них		
5	Часто обираю крайнощі: або занижено легкі завдання, або нереалістично високі за труднощами		
6	При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їхнього подолання		
7	При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів		
8	Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролювання		
9	При виконанні досить важких завдань, за умови обмеження часу, результативність діяльності погіршується		



1	2	3	4
10	Схильний виявляти наполегливість у досягненні мети		
11	Схильний планувати своє майбутнє на досить віддалену перспективу		
12	Якщо ризикую, то, скоріше з розумом, а не навпаки		
13	Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутнє зовнішнє контролювання		
14	Волю ставити перед собою середні за важкістю або злегка завищені, але досяжні цілі, чим нереально високі		
15	У випадку невдачі при виконанні якого-небудь завдання, його привабливість, як правило, знижується		
16	При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх невдач		
17	Планую своє майбутнє лише на найближчий час		
18	При роботі за умов обмеження часу результативність діяльності поліпшується, навіть якщо завдання достатньо важке		
19	У випадку невдачі при виконанні будь-чого, від поставленої мети, як правило, не відмовляюся		
20	Якщо завдання вибрав собі сам, то у випадку невдачі його привабливість ще більш зростає		

Ключ до опитувальника

Відповідь „ТАК”: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20.

Відповідь „НІ”: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обробка результатів і критерії оцінки

За кожен збіг відповіді з ключем опитуваному дається 1 бал. Підраховується загальна кількість набраних балів.

Якщо кількість набраних балів *від 1 до 7*, то діагностується мотивація на невдачу (страх невдачі).

Якщо кількість набраних балів *від 8 до 13*, то слід вважати, що мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому можна мати на увазі, що коли кількість *балів 8 або 9*, є визначена тенденція мотивації на невдачу, а якщо кількість *балів 12 або 13*, мається визначена тенденція мотивації на успіх.



Якщо кількість набраних балів від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх).

Мотивація на успіх відноситься до позитивної мотивації. При такій мотивації людина, починаючи справу, має на увазі досягнення чогось конструктивного, позитивного. В основі активності людини лежить надія на успіх і потреба в досягненні успіху. Такі люди зазвичай упевнені в собі, у своїх силах, відповідальні, ініціативні й активні. Їх відрізняє наполегливість у досягненні мети, цілеспрямованість.

Мотивація на невдачу відноситься до негативної мотивації. При даному типові мотивації активність людини пов'язана з потребою уникнути зриву, осудження, покарання, невдачі. Взагалі, в основі цієї мотивації лежить ідея уникнення та ідея негативних очікувань. Починаючи справу, людина вже заздалегідь боїться можливої невдачі, думає про шляхи уникнення цієї гіпотетичної невдачі, а не про способи досягнення успіху. Люди, мотивовані на невдачу, звичайно відрізняються підвищеною тривожністю, низькою впевненістю у своїх силах, намагаються уникати відповідальних завдань, а при необхідності вирішення дуже відповідальних задач можуть впадати в стан близький до панічного. Принаймні, ситуативна тривожність у них в таких випадках стає надзвичайно високою. Усе це може поєднатися з досить відповідальним відношенням до справи.

5.9. Завдання для самостійної роботи „Використання менеджером різних форм та систем оплати праці з мотиваційною метою”

До комбінованих систем оплати праці належать ті системи, які інтегрують в собі елементи почасової і відрядної плати. Системи переходу від почасової до відрядної використовують при досягненні визначеного рівня продуктивності – нормативного коефіцієнта виконання норм виробітку (K_n). Заробіток (3) нараховується за такими формулами:

$$Z_n = C_n \times T_\phi \text{ при } T_n < K_n \times T_\phi \quad (5.4)$$

$$C_{\hat{a}} = \tilde{N}_{\hat{a}} \times \dot{O}_i = \tilde{N}_{\hat{a}} \times \dot{I}_{\div} \times N \text{ при } \dot{O}_i \geq \hat{E}_i \times \dot{O}_{\hat{o}} \quad (5.5)$$



де \dot{O}_δ і \dot{O}_i – відповідно фактичний і нормативний час роботи; \tilde{N}_i і \tilde{N}_a – відповідно почасова і відрядна тарифні ставки ($\tilde{N}_a > \tilde{N}_i$); \dot{I} – норма часу на виконання одиниці роботи; N – фактичний обсяг виконаної роботи (норма виробітку).

Нормативний коефіцієнт виконання норм виробітку розраховують за формулою:

$$\hat{E}_i = \frac{\tilde{N}_i}{\tilde{N}_a} \quad (5.6)$$

Фактичний коефіцієнт виконання норм виробітку можна обчислити так:

$$\hat{E}_\delta = \frac{\dot{O}_i}{\dot{O}_\delta} \quad (5.7)$$

Системи переходу від почасової до відрядної оплати праці варто застосовувати за відсутності постійних організаційно-технічних умов при досягненні таких значень нормативного коефіцієнта виконання норм виробітку: $\hat{E}_i = 1$ (система Гантта); $\hat{E}_i = 0,75$ (система Аткинсона); $\hat{E}_i = 0,67$ (система Емерсона).

Однією з систем оплати праці, яка інтегрує в собі елементи почасової і відрядної оплати праці, є система Барта. Цю систему варто використовувати за таких умов: а) немає можливості пронормувати обсяг виконаної роботи працівником; б) є потреба збільшити продуктивність праці; в) немає можливості рівномірно завантажити працівника роботою; г) підвищення продуктивності не приводить до збільшення браку.

Заробіток за Бартом розраховують за формулою:

$$C_A = \tilde{N} \times \sqrt{\dot{O}_i \times \dot{O}_\delta} \quad (5.8)$$

де C – тарифна ставка за одиницю часу.

Нижче наведені приклади розрахунку заробітної плати за різними системами оплати праці.



Задача 1

Побудувати графічну залежність між обсягом виконаної роботи (коефіцієнтом виконання норм виробітку) і рівнем заробітку за умови використання системи оплати праці Барта.

Таблиця 5.6

Вихідні дані

№ з/п	Показники	Умовні позначення	Одиниці виміру	Значення показника
1	Годинна тарифна ставка	C	грн./год.	$2 + 0,2 \times N$
2	Норма часу на виконання одиниці роботи	$\dot{I} \div$	год./шт.	0,5
3	Фактичний час роботи	\dot{O}_ϕ	год.	8

Розв'язування

Побудуємо залежність заробітку від норми виробітку і фактичного коефіцієнта виконання норм виробітку (рис.5.4).

Для цього довільно задамо розрахункову множину обсягів виконаних робіт (від 0 до 32 шт./змін). Для побудови графічної залежності необхідно здійснити розрахунок \dot{O}_i та K (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Розрахунок величин \dot{O}_i , K та ζ_A

Обсяг виконаних робіт (N), шт./змін	Нормативний час роботи ($\dot{O}_i = N \times \dot{I} \div$), год.	Коефіцієнт виконання норми виробітку $\left(K = \frac{T_n}{T_\phi}\right)$	Заробітна плата за Бартом (ζ_A) грн./змін
0	0	0,00	0,00
2	1	0,125	5,66
4	2	0,25	8,00
8	4	0,50	11,31
16	8	1,00	16,00
24	12	1,50	19,60
32	16	2,00	22,63

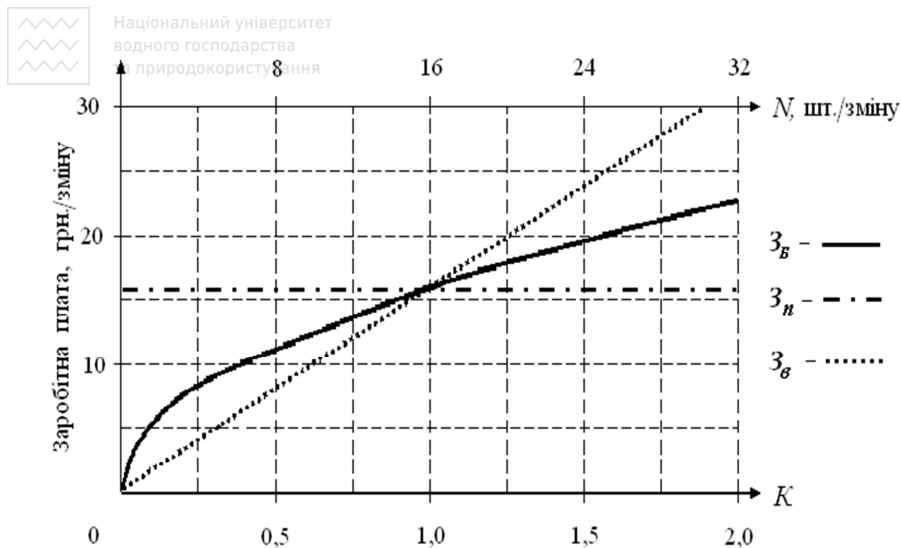


Рис. 5.4. Графічна залежність рівня заробітку за Бартон від норми виробітку (коефіцієнта виконання норм виробітку)

Задача 2

Розрахувати нормативний коефіцієнт виконання норм виробітку і розрахувати (з нанесенням на графік) рівні заробітку для таких норм виробітку: $N_1 = 10$ шт./зміну; $N_2 = 15$ шт./зміну; $N_3 = 20$ шт./зміну за умови використання системи переходу від почасової до відрядної оплати праці.

Таблиця 5.8

Вихідні дані

№ з/п	Показники	Умовні позначення	Одиниці виміру	Значення показника
1	Почасова тарифна ставка	C_r	грн./год.	$0,8 + 0,05 \times N$
2	Відрядна тарифна ставка	C_a	грн./год.	$1,0 + 0,05 \times N$
3	Норма часу на виконання одиниці роботи	$\dot{I} \div$	год./шт.	0,5
4	Фактичний час роботи	\dot{O}_o	год.	8



Розв'язування задачі виконується в такій послідовності:

1) визначаємо нормативний коефіцієнт виконання норми виробітку:

$$\hat{E}_i = \frac{\tilde{N}_i}{\tilde{N}_a} = \frac{0,8}{1,0} = 0,80$$

2) розраховуємо рівень заробітку при різних значеннях норми виробітку:

а) для норми виробітку $N_1 = 10$ шт./зміну фактичний коефіцієнт виконання норми виробітку:

$$\hat{E}_1 = \frac{\dot{O}_i}{\dot{O}_o} = \frac{N_1 \times \dot{I}}{\dot{O}_o} = \frac{10 \times 0,5}{8} = 0,625$$

Оскільки $\hat{E}_1 < \hat{E}_i$, то оплата праці проводиться за почасовою формою оплати

$$C_i = \tilde{N}_i \times \dot{O}_o = 0,8 \times 8 = 6,4 \text{ грн./зміну}$$

б) для норми виробітку $N_2 = 15$ шт./зміну:

$$\hat{E}_2 = \frac{\dot{O}_i}{\dot{O}_o} = \frac{N_2 \times \dot{I}}{\dot{O}_o} = \frac{15 \times 0,5}{8} = 0,94$$

Оскільки $\hat{E}_2 > \hat{E}_i$ то оплата праці – відрядна.

$$C_a = \tilde{N}_a \times \dot{O}_i = \tilde{N}_a \times \dot{I} \div N_2 = 1,0 \times 0,5 \times 15 = 7,5 \text{ грн./зміну}$$

в) для норми виробітку $N_3 = 20$ шт./зміну:

$$\hat{E}_3 = \frac{\dot{O}_i}{\dot{O}_o} = \frac{N_3 \times \dot{I}}{\dot{O}_o} = \frac{20 \times 0,5}{8} = 1,25.$$

Оскільки $\hat{E}_3 > \hat{E}_i$, то оплата праці – відрядна.

$$C_a = \tilde{N}_a \times \dot{O}_i = \tilde{N}_a \times \dot{I} \div N_3 = 1,0 \times 0,5 \times 20 = 10,0 \text{ грн./зміну.}$$

На графіку (рис. 5.5) проводимо пряму, що показує рівень почасової заробітної плати (числове значення – 6,4 грн.). Після цього зображуємо іншу пряму, що показує зростання рівня відрядної заробітної плати в залежності від фактичного коефіцієнта виконання норм виробітку, тобто у залежності від норми виробітку.

Прямі перетнуться у точці, де $K = \hat{E}_i$.

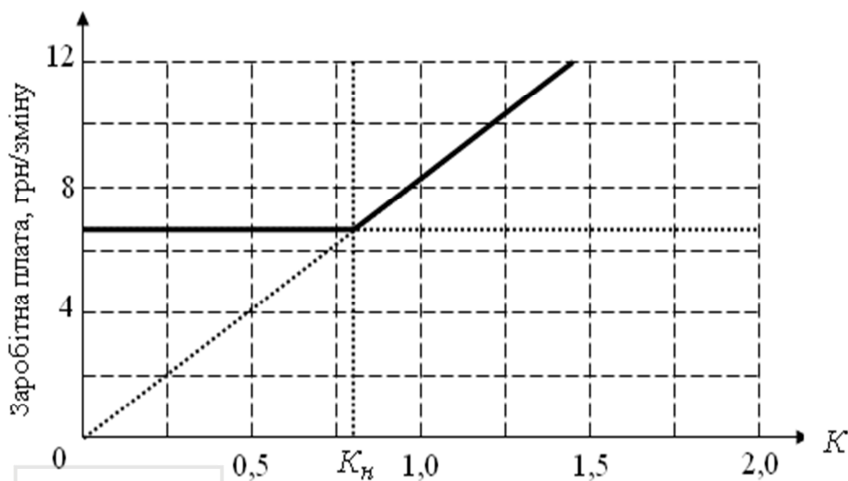


Рис. 5.5. Графічна залежність рівня зарплату від коефіцієнта виконання норм виробітку

Задача 3

Використовуючи дані задачі 2, показати графічно „мертву зону” за умови, що співвідношення між почасовою і відрядною тарифними ставками залишається без змін, а робітнику повідомили, що при досягненні коефіцієнта норми виробітку 60% і більше ($K = 0,60$) йому платитимуть за відрядними розцінками.

Розв’язування

1. Розраховуємо рівень заробітної плати при досягненні нормативного коефіцієнта виконання норм виробітку аналогічно задачі 2.

$$\hat{E}_i = \frac{\tilde{N}_i}{\tilde{N}_a} = \frac{0,8}{1,0} = 0,8;$$

$$C_i = \tilde{N}_i \times \dot{O}_o = 0,8 \times 8 = 6,4 \text{ грн./зміну};$$

$$C_a = \tilde{N}_a \times \dot{O}_i = \tilde{N}_a \times \hat{E} \times \dot{O}_o = 1,0 \times 0,8 \times 8 = 6,4 \text{ грн./зміну}.$$

Нормативний час виконаної роботи:



$$\dot{O}_i = \hat{E}_i \times \dot{O}_o = 0,8 \times 8 = 6,4 \text{ год.},$$

норма виробітку при цьому дорівнює: $N = \frac{\dot{O}_i}{\dot{I}} = \frac{6,4}{0,5} = 12,8 \text{ шт./зміну.}$

2. Розрахуємо нормативний час виконаної роботи при $K = 0,60$

$$\dot{O}_i = K \times \dot{O}_o = 0,60 \times 8 = 4,8 \text{ год.};$$

норма виробітку при цьому $N = \frac{\dot{O}_i}{\dot{I}} = \frac{4,8}{0,5} = 9,6 \text{ шт./зміну.}$

Відрядний зарібок при досягненні коефіцієнта норми виробітку 60% для $\dot{O}_i = 4,8 \text{ год}$

$$C_a = 4,8 \times 1,0 = 4,8 \text{ грн./зміну.}$$

3. Графічно систему переходу від почасової до відрядної заробітної плати представимо аналогічно рисунку 5.5, при цьому наглядно видно невідповідність між виданим завданням робітникові та співвідношенням між відрядною і почасовою тарифними ставками. Робітнику не вигідно переходити на відрядну форму оплати праці при досягненні коефіцієнта норми виробітку 60%, тобто при нормі виробітку $9,6 < N < 12,8 \text{ шт./зміну}$, або при $0,6 < K < 0,8$ (див. рис. 5.6).

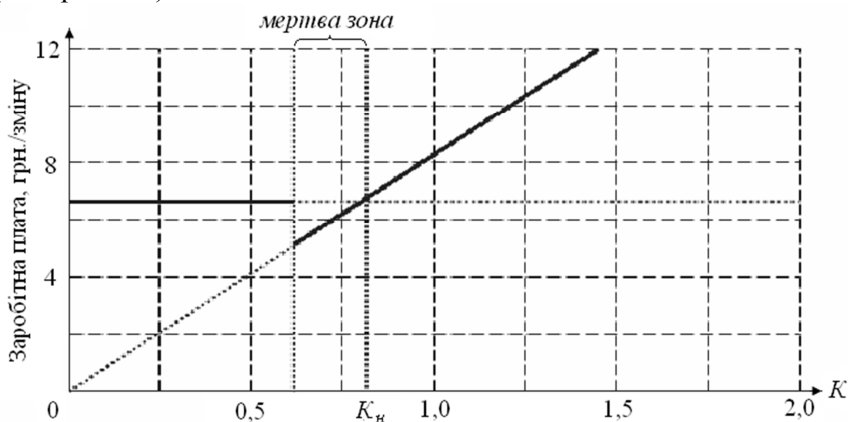


Рис. 5.6. Графічна інтерпретація системи переходу від почасової до відрядної заробітної плати



Отже, для норми виробітку в межах від 9,6 шт. до 12,8 шт. за зміну ($K = 0,6 \dots 0,8$) робітнику вигідно виготовляти менше, оскільки нарахування зарплати почасово є вищою, тобто при цьому виникає так звана „мертва зона” з дестимулюючим ефектом.

Системи погодинної оплати з відрядним приробітком при перевиконанні встановленої норми виробітку

Серед них найпоширенішими є системи Хелсі і Роуена. Заробіток визначається за формулами:

- при системі Хелсі:

$$C_i = \tilde{N} \times \dot{O}_\delta, \quad \text{при} \quad \dot{O}_i < \dot{O}_\delta \quad (5.9)$$

$$C_{i/\delta} = \tilde{N} \times \dot{O}_\delta + (0,33 \times \dots \times 0,5) \times \tilde{N} \times (\dot{O}_i - \dot{O}_\delta), \quad \text{якщо} \quad \dot{O}_i \geq \dot{O}_\delta;$$

- при системі Роуена:

$$C_i = \tilde{N} \times \dot{O}_\delta, \quad \text{при} \quad \dot{O}_i < \dot{O}_\delta; \quad (5.10)$$

$$C_{i/\delta} = \tilde{N} \times \dot{O}_\delta \times \left(2 - \frac{\dot{O}_\delta}{\dot{O}_i}\right), \quad \text{якщо} \quad \dot{O}_i \geq \dot{O}_\delta, \quad (5.11)$$

де C – тарифна ставка.

Задача 4

Побудувати графічну залежність між обсягом виконаної роботи (коефіцієнтом виконання норм виробітку) і рівнем заробітку за умови використання системи оплати праці Хелсі і Роуена.

Розрахувати аналітично межі для норм виробітку (при перевиконанні встановленої норми), коли вигідніше використовувати систему оплати Роуена.

Таблиця 5.9

Вихідні дані

№ з/п	Показник	Умовні позначення	Одиниці виміру	Значення показника
1	Годинна тарифна ставка	C	грн./год.	$1 + 0,1 \times N$
2	Норма часу на виконання одиниці роботи	$\dot{I} \div$	год./шт.	0,5
3	Фактичний час роботи	\dot{O}_δ	год.	8



Розв'язування

Побудуємо залежність заробітку від норми виробітку і фактичного коефіцієнта виконання норм виробітку (табл.5.10).

Таблиця 5.10

Розрахунок величини заробітку за різними варіантами

№ з/п	Обсяг виконаних робіт (N), шт.	Нормативний час роботи (\dot{O}_i), год.	Зарплата за Хелсі грн./зміну	Зарплата за Роуеном грн./зміну
1	0	0	8	8,00
2	4	2	8	8,00
3	16	8	8	8,00
4	20	10	9	9,60
5	24	12	10	10,67
6	28	14	11	11,43
7	32	16	12	12,00
8	36	18	13	12,44

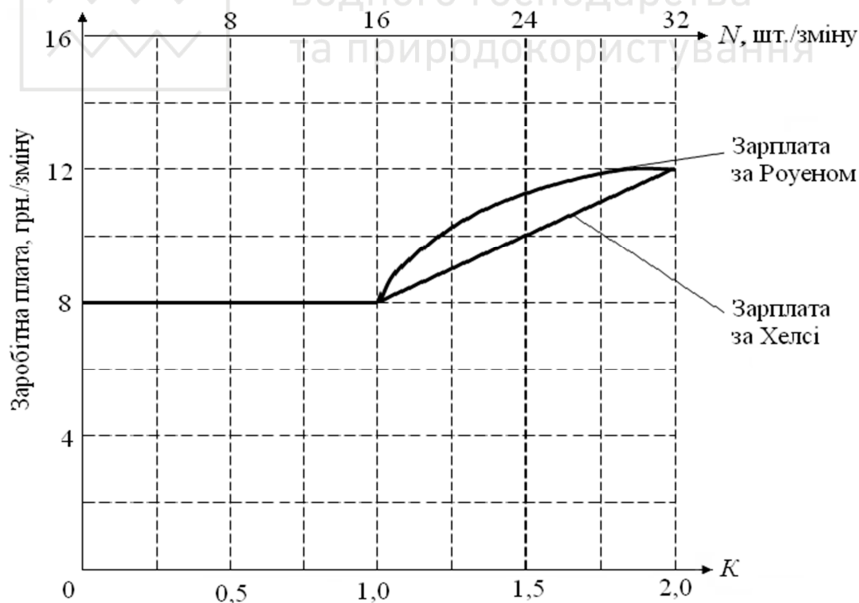


Рис. 5.7. Залежність між нормою виробітку і рівнями зарплати за Роуеном і Хелсі



Як видно з рис. 5.7, при фактичному обсязі виконаної роботи $N \leq 16$ шт./зміну та $K \leq 1,0$, працівник отримуватиме почасову заробітну плату. Якщо ж обсяги виконаної роботи будуть у межах $16 < N \leq 32$ шт. за зміну, а коефіцієнт виконання норми виробітку – $1,0 < K \leq 2,0$, працівнику вигідно отримувати заробітну плату, розраховану за системою оплати праці Роуена.

За умови перевищення обсягу фактичної роботи $N > 32$ шт./зміну та $K > 2,0$, працівнику виплачуватиметься заробітна плата, розрахована за системою оплати праці Хелсі.

Самостійна робота виконується у такій послідовності:

- 1) викладач видає вихідні дані студентам, використовуючи табл. 5.6, 5.8 і 5.9;
- 2) студенту необхідно здійснити розв'язування задачі з необхідними поясненнями та графічною побудовою залежностей;
- 3) провести аналіз різних систем оплати праці;
- 4) зробити висновки щодо умов застосування різних систем оплати праці та їх ефективності для застосування менеджером з мотиваційною метою.

водного господарства
та природокористування



ТЕМА 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

6.1. Ділова гра „Удосконалення системи контролю на підприємстві”

Мета: вивчення виробничої ситуації та розробка заходів з вдосконалення системи контролю виробничих процесів на підприємстві.

Характеристика виробничої ситуації

На ламповому заводі контролювання якості продукції здійснюється в цехах 1 – 4. На заводі діє група вхідного контролювання, бюро технічного контролювання та інспекційна група.

Згідно штатного розпису, що діє на підприємстві, передбачено 56 контролерів. При обговоренні діяльності відділу технічного контролювання (ВТК) на виробничих зборах у директора, начальник ВТК стверджував, що для виконання всіх контролювальних операцій на заводі контролерів не вистачає. Він мотивував це тим, що контролери перевантажені виконанням контролювальних операцій, що вони, переконавшись у неможливості виконати весь обсяг роботи, частину роботи не виконують. Це приводить до зниження якості продукції. Вищезгадане є наслідком того, що кількість контролерів була визначена дослідно-статистичним методом (в цеху №1 – 12 контролерів, в цеху №2 – 14, в цеху №3 – 10, в цеху №4 – 11), що не відповідає вимогам технологічних процесів виробництва, які останнім часом зазнали ряду змін.

Директор доручив головному інженеру підготувати перелік заходів щодо вдосконалення структури служби ВТК. Головний інженер для виконання доручення залучив інженера планово-економічного відділу та інженера-нормувальника, які підготували вихідні дані для визначення необхідної кількості контролерів (Додаток Д).

Фотографія робочого часу, проведена нормувальниками відповідних цехів показала, що склад груп вхідного контролювання, бюро технічного контролювання та інспекційної групи є обґрунтованими. Змінний фонд робочого часу становить 480 хв.



Зміст ділової гри

1. Виконати аналіз виробничої ситуації на підприємстві використовуючи вихідні дані (Додаток Д).
2. Провести розрахунок трудомісткості та норм часу на виконання контрольних операцій контролерами в цехах.
3. Здійснити розрахунок необхідної чисельності контролерів в кожному цеху і на підприємстві в цілому.
4. Виконати аналіз і оцінку отриманих результатів та здійснити формування переліку заходів з вдосконалення системи контролю на підприємстві.
5. Розробити проект розпорядження директора підприємства з використанням схеми процесу прийняття раціональних рішень.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

Керівник ділової гри (викладач) призначає експерта із числа студентів до обов'язків якого входить спостереження за дотриманням порядку та надання методичної допомоги під час проведення ділової гри.

Керівник за допомогою експерта надає пояснення стосовно мети і завдань ділової гри, викладає теоретичні основи сутності контролювання як функції менеджменту, процесу контролю, видів контролювання та пояснює особливості системи контролю виробничих процесів на підприємстві.

Етап II. Порядок проведення ділової гри

ТТК аналізують виробничу ситуацію, згідно вхідних даних, наведених в Додатку Д.

Виходячи з наявної інформації, члени кожного ТТК самостійно визначають норми часу на виконання контролювальних операцій контролерами по кожному цеху окремо. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$H_{\text{ч}} = \sum_{i=1}^n T_{\text{осн}_i} \times K, \quad \text{хв.} \quad (6.1)$$

де $H_{\text{ч}}$ – норма часу на виконання контролювальних операцій в цеху, хв.;



n – кількість контролювальних операцій, які здійснюються контролерами певного цеху, шт.;

$\dot{O}_{i\ddot{n}i}$ – основний час на виконання i -ої контролювальної операції в цеху, хв./шт.;

K – коефіцієнт, який враховує час на обслуговування і відпочинок.

Трудомісткість виконання контролювальних операцій для програми випуску (T) визначається за формулою:

$$\dot{O} = \dot{I} \div \times N_{\dot{a}\ddot{e}\ddot{r}}, \quad \text{хв.} \quad (6.2)$$

де $N_{\dot{a}\ddot{e}\ddot{r}}$ – добова програма випуску продукції, шт./хв.

Трудомісткість виконання контролювальних операцій розраховується для кожного цеху окремо.

Чисельність контролерів в цеху визначають за формулою:

$$\times = \frac{\dot{O}}{\hat{O}_{\delta\ddot{r}}}, \quad \text{осіб} \quad (6.3)$$

де $\hat{O}_{\delta\ddot{r}}$ – фонд робочого часу одного контролера, хв.

Отримане значення \mathcal{C} заокруглюємо до цілого більшого значення, яке приймаємо за розрахункове.

Загальна чисельність контролерів на заводі знаходиться у залежності від чисельності контролерів у кожному цеху:

$$\mathcal{C}_{\text{заг.}} = \mathcal{C}_1 + \mathcal{C}_2 + \mathcal{C}_3 + \mathcal{C}_4, \quad \text{осіб} \quad (6.4)$$

Розрахункову чисельність контролерів на підприємстві необхідно збільшити на 10%, враховуючи можливість хвороби, відпусток тощо.

Отримане значення розрахункової чисельності контролерів студенти ТТК порівнюють з фактичним і визначають завищення (недостачу) необхідної кількості чоловік.

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

За результатами проведених розрахунків та прийнятих рішень керівники кожного ТТК складають текст доповідної записки головного інженера директору підприємства, в якій звітують про результати розрахунків і роблять висновки щодо відповідності розрахункової чисельності контролерів фактичній.



6.2. Ситуаційно-розрахункова задача „Визначення коефіцієнту бездефектності праці”⁷

Постановка задачі: У ВАТ „Альфа” має відбутися чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролювання бездефектності праці. Необхідно визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

Таблиця 6.1
Показники праці управлінського персоналу ВАТ „Альфа”

№ з/п	Прізвища та ініціали менеджерів	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								
		заданий (Т)	фактичний (Т _ф)	порушення графіка поставок продукції	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність у роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвочасне доведення до цехів місячних завдань	розмір премії, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Андрощук К.Є.	7	8	–	–	–	1	1	–	–	–	60
2	Гребень Р.І.	8	7	–	1	1	–	–	–	–	–	60
3	Гуда В.В.	5	5	1	–	–	–	–	–	–	1	60
4	Давидюк М.В.	10	8	1	1	–	–	–	–	–	–	50
5	Згурська О.П.	4	3	–	–	–	–	1	1	–	–	60
6	Змієвська О.В.	6	4	1	1	–	–	–	1	–	–	50
7	Ковалюк Ю.Ю.	1	2	–	–	–	–	1	–	1	–	50
8	Кравецька А.В.	5	6	–	–	–	1	1	–	–	–	60
9	Кулакевич О.В.	3	4	–	1	–	–	–	1	–	1	60
10	Кундас Ю.О.	2	3	1	–	1	1	–	–	–	–	50
11	Линь М.О.	3	3	1	2	–	–	–	–	–	–	60
12	Луньова Я.В.	2	3	–	–	1	–	–	–	1	1	55
13	Мельник О.В.	4	6	–	–	1	1	–	–	–	–	60
14	Мельничук М.Ю.	2	1	–	–	–	1	–	–	1	–	55
15	Нестерук А.	5	4	1	–	–	–	–	1	–	–	–
16	Просіна А.	5	6	–	1	–	1	–	–	–	–	60



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
17	Ротар Б.	7	8	–	2	–	–	–	–	1	–	55
18	Савич О.	3	4	–	–	–	–	–	–	–	1	50
19	Чабар Д.	2	3	1	–	1	–	–	–	–	–	55
20	Шокало О.	4	4	–	1	–	–	–	–	1	–	50
21	Якимчук К.	9	10	–	–	1	–	–	1	–	–	60

Рекомендації до розв'язання задачі

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролювання якості роботи використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (K_{θ}), який розраховується за формулою:

$$\hat{E}_{\dot{a}} = \hat{E}_{\dot{a}} \times \hat{E}_{\dot{y}} \quad (6.5)$$

де $\hat{E}_{\dot{y}}$ – коефіцієнт якості роботи;

$\hat{E}_{\dot{a}}$ – коефіцієнт відповідальності, значення якого знаходять за формулою:

$$\hat{E}_{\dot{a}} = \frac{\dot{O}}{\dot{O}_{\theta}} \quad (6.6)$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні;

\dot{O}_{θ} – фактичний термін виконання завдання, дні.

Коефіцієнт якості роботи визначається наступним чином:

$$\hat{E}_{\dot{y}} = 1 - \sum_{i=1}^n \hat{E}_{n_i} \quad (6.7)$$

де \hat{E}_{n_i} – порушення при виконанні i -того завдання;

n – кількість порушень.

Рівень бездефектності роботи впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального відсотка премії на коефіцієнт бездефектності роботи.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги числову оцінку кожного порушення: порушення графіків поставок – 0,2; порушення місячних планів – 0,3; неритмічне завантаження цехів –



0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність у роботі - 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2; несвоєчасне складання і доведення до цехів місячних планів – 0,3.

Завдання для аналізу

1. Використовуючи вихідні дані табл. 6.1 необхідно проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Розрахувати рівень бездефектності праці кожному інженерно-технічному працівнику і, в залежності від нього, встановити розмір премії.
3. Дати рекомендації для атестаційної комісії про відповідність кожного з працівників займаній посаді.
4. Зробити висновки щодо покращення трудової і виконавської дисципліни управлінським персоналом.

6.3. Ситуаційно-аналітична задача „Ford” скорочує витрати¹⁵

Виробники автомобілів США загалом відновили свої конкурентні позиції на глобальному ринку, однак час від часу хтось робить неправильний крок і відстає. Таке трапилося з корпорацією „Ford”. Тоді як General Motors і Chrysler всередині 90-х років двадцятого століття були першими, витрати „Ford” вийшли з під контролювання. Менеджери розуміли, що потрібно зробити кардинальні кроки, щоб відновити свої позиції.

Жака А. Нассера, працівника компанії з Австралії, призначено на посаду президента „Ford” у 1996 р. Йому дали повноваження скоротити витрати. Нассер прийняв виклик і відразу почав втілювати у життя багато планів та ідей, які він уже висловлював. У нього інженерна освіта і він має талант дошукуватися суті проблем, швидко і рішуче діяти.

Одним із його перших кроків було скорочення випуску кількох неприбуткових моделей. Та менеджерам не сподобалася, зокрема, така ухвала щодо Thunderbird, тому що ця назва довго була частиною спортивного іміджу, який „Ford” намагався культивувати. Проте Нассер швидко і без особливих сентиментів оголосив, що цю модель не випускатимуть доти, доки не буде нової конструкції. І



справді, „Ford” оголосив свої наміри запустити нову модель Thunderbird вже у 2000 році.

Президент знімав з виробництва нерентабельні моделі та паралельно розширював випуск моделей, які добре купували. Наприклад, Ford Expedition – популярний спортивний автомобіль, був у дефіциті. Нассер зобов’язав цілий завод у Мічигані зайнятися виробництвом Expedition і довести прибуток до 500 доларів США на одиницю продукції.

Нассер також запровадив широкомасштабний план зменшення витрат. У традиціях „Ford” було вільне витрачання коштів, наприклад, проїзд службовців у першому класі та практично необмежені витрати. Крім того, більшість менеджерів вищого рівня мали особові видаткові рахунки, кошти з яких могли використовувати на цілі, безпосередньо не пов’язані з роботою. Наприклад, ці кошти можна було скерувати на підтримку клубу гравців у гольф, купівлю дорогих подарунків для партнерів тощо. Нассер скоротив бюджет відряджень, обмежив поїздки у першому класі, заморозив особові рахунки до ліпших часів, коли буде розроблено механізм їхнього ефективного використання.

Найбільшим досягненням Нассера була перебудова всієї організаційної структури „Ford”. Александер Тротман, виконавчий директор, запустив амбіційний план „Ford 2000”, який закликав до концентрації більшості міжнародних операцій у філіях з метою підвищення ефективності та координації. Та Нассеру вже було відомо, що цей план не спрацював так, як очікували. Не бажаючи травмувати Тротмана, президент без відома директора тихо, але наполегливо демонтував цей план і відновив контролювання регіональних операцій на більшості ринків по всьому світу.

Які наслідки цих заходів? Принаймні досі плани Нассера були дуже успішними. Наприклад, на початку 1997 р. „Ford” оголосив мету щорічного зменшення витрат на 1 млрд. дол. Однак наприкінці року економія була більшою, ніж запланували, тому поставлено завдання домогтися скорочення ще на 3 млрд. дол. Дивовижно, та це перший випадок в історії „Ford”, коли річні витрати зменшилися. Однією зі складових успіху „Ford” у цьому напрямі були європейські підприємства, які скоротили свої витрати більше ніж на 500 млн. дол. Керівництво компанії було задоволене результатами.



Завдання для обговорення

1. Відшукайте у цьому випадку якомога більше форм контролювання.
2. Які з форм контролювання спрацьовують найліпше? Які з них сприяють довготерміновому успіхові?
3. Скористайтеся Інтернетом, щоб довідатися, як „Ford” працює сьогодні.

6.4. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Ви – менеджер популярного місцевого ресторану, який змагається з такими торговельними мережами, як Chili's, Bennigan's та Applebee's. Вам вдалося втримати свою частку на ринку за умов загострення конкуренції з боку цих компаній, надаючи особливі послуги.

Недавно Ви довідалися про три тенденції, які Вас стосуються. Перша, Ваші витрати зростають. Особливо великими темпами збільшуються місячні рахунки за купівлю їжі. Друга, зростають також скарги споживачів. Хоча фактична кількість скарг досить невелика, однак є тенденція до зростання. Третя, плинність кадрів серед Ваших працівників також збільшується. Хоча у ресторанному бізнесі плинність кадрів, як звичайно, висока, проте останнє зростання значно більше за попередні.

Завдання

1. Наведіть якомога більше можливих варіантів дій у кожній з трьох проблемних сфер.
2. Згрупуйте ці варіанти дій у дві категорії: більш імовірні та менш імовірні.
3. Придумайте хоча б одну потенційну дію, щоб втілити в життя кожен варіант.

Ситуація 2

Уявіть собі, що Ви менеджер вищого рівня сімейної виробничої фірми середнього розміру. Члени сім'ї працюють на посадах менеджерів. З огляду на Ваші особливі навички та здібності Вам недавно запропонували керувати фірмою. Компанія має тривалу традицію уникання боргів, а також володіє кількома меншими підприємствами у суміжних галузях.



За кілька останніх років компанія відстала з продуктивності та ефективності. Прибутків майже немає, і один із Ваших найбільших конкурентів уже, мабуть, планує поглинути Ваш бізнес. Ви найняли консультантів, щоб визначити варіанти поліпшення справ. Головний вибір серед таких альтернатив.

1. Зробити публічний випуск акцій, щоб зібрати кошти.
2. Позичити гроші в банку для фінансування реконструкції.
3. Продати кілька менших виробництв для фінансування реконструкції.
4. Шукати покупця для цілої фірми.

Завдання

1. Оцініть кожен вибір зі стратегічного погляду.
2. Поясніть, як кожен вибір стосується контролювання.
3. Оберіть варіант, який вам найбільше імпонує.
4. Опишіть бар'єри, з якими Вам доведеться зіткнутися у вибраному варіанті.

Ситуація 4

Корпорація „ЗахідЕкспоКредит” пов'язана з 22 різними видами економічної діяльності. Ці види діяльності об'єднані в п'ять основних відділень: відділення планування бізнесу, відділення оподаткування, відділення бухгалтерського обліку, відділення економічного аналізу, фінансове відділення.

В корпорації існує трьохрівнева система контролю. На верхньому рівні використовуються такі економічні важелі, як бюджет, внутрішні і зовнішні перевірки. Другий рівень системи це – аналіз всіх угод. Третій рівень використовує такі засоби контролювання як звіт про доходи і затрати на рівні відділів, визначені процедури прийому на роботу.

1. Вкажіть приклади попереднього, поточного і заключного контролювання на різних рівнях.
2. Чи забезпечує трьохрівнева система контролю базу для оперативного управління і стратегічного планування. Яку систему контролю запропонували б Ви для даної корпорації?

Ситуація 3

Після того, як Синтія Спенсер купила роздрібний торговельний комплекс The Arbor і почала присвячувати весь свій час керівництву, вона зі здивуванням виявила, що там досить безладна



система менеджменту. Хоч засновник цього комплексу був, без сумніву, старанним підприємцем, проте він не приділяв достатньої уваги деталям обраного напряму дій, щоденній рутинній роботі. Не варто забувати, що найефективніший шлях ведення бізнесу – це купувати лише у надійних відомих постачальників, постійно перевіряти якість роботи, упевнитися, що покупці задоволені.

Синтія мала розмову з подругою, яка керувала подібним магазином у регіональному торговельному центрі міста. Подруга пояснила їй, як компанія розробляє правила та процедури для своїх орендарів: у них зазначено години роботи, стандарти одягу, терміни оренди, політика просування та реклами тощо.

Однак, із The Arbor, все було інакше. Не було письмових інструкцій для орендарів. Отже, була також і велика відмінність у стилі менеджменту. Деякі крамниці відчиняли в неділю або ввечері, а інші – ні; деякі орендарі мали довготермінові угоди оренди, а інші їх не мали зовсім.

Щоб вирішити ці та інші питання, Синтія зібрала усіх орендарів і висловила свої міркування. На її здивування, вона виявила, що вони в курсі кожного з цих питань, і навіть того, про що вона ще не згадувала. Орендарі стверджували, однак, що така система є найліпшою для The Arbor. Будучи меншими підприємствами, вони знали один одного і співпрацювали для загального добра; вважали, що зручно працювати у різні години – покупці не приходять у крамниці просто подивитися. Споживачі звичайно відвідували спеціалізовані крамниці і знали години їхньої роботи. Орендарі навіть ситуацію з орендою вважали прийнятною. Дехто хотів мати гарантії, пов'язані з угодою, а інші воліли гнучкість без обмежень.

Завдання

1. Які приклади типів контролювання відображені у цій ситуації?
2. Які види систем контролю можуть стати найкориснішими для роздрібних крамниць?
3. Що відображає ситуація з огляду на ситуаційний характер контролювання?

Ситуація 5

У директора підприємства з виготовлення побутової телеапаратури виникли проблемні ситуації:

1. Необхідність підвищення якості виробів.



2. Зменшення загальногосподарських витрат і підвищення фінансової дисципліни.

3. Необхідність проведення рекламної кампанії в засобах масової інформації.

Які засоби попереднього, поточного і заключного контролювання слід використовувати в кожній ситуації?

Ситуація 6

Керівництво вітчизняного промислового підприємства поставило собі за мету наростити обсяги виробництва до 5000 одиниць продукції в рік і збільшити прибутки від реалізації продукції на 20% порівняно з минулим роком. Через зриви поставок матеріалів і комплектуючих, а також через завищену ціну продукції план виробництва був зірваний, а прибуток від реалізації продукції склав лише 90% порівняно з минулим роком.

Розробити схему процесу реалізації контролювання за досягненням визначених цілей.

Ситуація 7

Підприємство виготовляє комплектуючі до комбайнів. Які види контролювання та яким чином Ви застосували б до працівників слюсарного цеху, до працівників планово-економічного відділу, до начальника цеху та до заступника директора з маркетингу. Хто або що, на Вашу думку, має бути суб'єктом та об'єктом контролювання в кожному із запропонованих випадків? Відповідь аргументуйте.

6.5. Психологічний тест 1. „Розуміння контролювання”

Системи контролю для всіх організацій повинні бути детально спроектовані незалежно від їхніх цілей. Наведена нижче оцінка дасть змогу визначити Ваше ставлення і підходи до контролювання.

Інструкція. З деякими положеннями Ви погодитесь, а з деякими – ні. У деяких випадках ухвалення рішення важке, однак Ви повинні зробити вибір. Записуйте свої відповіді біля тверджень, відповідно, за такою шкалою.

Шкала оцінок

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 4 – цілком погоджуюся; | 2 – частково не погоджуюся; |
| 3 – частково погоджуюся; | 1 – цілком не погоджуюся. |



1. Ефективне контролювання повинне бути негнучким, якщо постійно його використовувати.
2. Найоб'єктивнішою формою контролювання є та, що використовує такі показники, як ціна акції та коефіцієнт окупності капіталовкладень.
3. Контролювання є дія обмежувальна і його, якщо можна, потрібно уникати.
4. Контролювання за допомогою правил, процедур та бюджету не буде використовуватись доти, доки не будуть розроблені відповідні стандарти.
5. Надмірне контролювання зрідка становить проблему для організацій.
6. Організації повинні заохочувати розвиток особистого самоконтролю.
7. Організації намагаються запровадити контролювання за поведінкою як найважливіший тип контролювання, який потрібно використовувати.
8. Найлегшою і найдешевшою формою контролювання є контроль за кількістю і якістю.
9. Коротко- і довготермінова ефективність забезпечені внаслідок використання подібних стандартів контролювання.
10. Коефіцієнт окупності капіталовкладень і ціна акції є підтвердженням того, що організації відповідають своїм зовнішнім рынкам.
11. Самоконтроль повинен усунути інші форми контролювання.
12. Такий контроль, як коефіцієнт окупності капіталовкладень, більше придатний для корпорацій і структур бізнесу, ніж для малих груп або окремих осіб.
13. Контролювання не потрібне для добре керованих організацій.
14. Використання контролювання за кількістю та якістю може привести до непередбачених та несприятливих наслідків.
15. Стандарти контролювання не залежать від того, яких людей передбачено контролювати.
16. Контролювання за допомогою використання правил, процедур і бюджету може привести до атмосфери тотальної жорсткості та втрати творчості в організації.



17. Різні форми контролювання не можна використовувати одночасно. Організація повинна вирішити, як вона буде контролювати, і просто виконувати процедуру.

18. Визначення непосильних кількісних та якісних завдань для підрозділів усередині компанії може привести до деструктивних результатів.

19. Контролювання з використанням правил, процедур та бюджету в цілому не є дорогим.

20. Особистий самоконтроль може призвести до інтеграційних та комунікаційних проблем.

Непарні пункти усі неправильні, а парні – правильні. Тому Ви повинні ствердно відповідати на запитання з парними номерами і заперечно – на запитання з непарними номерами. Якщо Ви цілком погоджуєтесь з усіма парними і цілком не погоджуєтесь з усіма непарними, то Ваш підсумковий бал дорівнюватиме нулю.

Дослідіть свої відповіді і визначте, на які Ви відповіли неправильно. Подумайте над тим, чому Ви дали саме такі відповіді.

6.6. Психологічний тест 2. „Оптимальний контроль”⁷

Вам пропонується певний перелік тверджень, з якими Ви можете погоджуватись або не погоджуватися. За всі позитивні відповіді поставте собі по одному балу, усі негативні – прирівнюються до нуля.

1. Якщо мене не контролюють, я перестаю працювати взагалі.
2. Мене більше стимулює покарання, ніж похвала.
3. Я ефективно та якісно виконую свою роботу лише тоді, коли відчуваю, що в цьому хтось зацікавлений.
2. Я не можу працювати якісно та продуктивно, коли в колективі створилась атмосфера, яка не сприяє роботі.
3. Якщо я відчуваю, що хтось із колег чи керівників спостерігає за виконанням мною посадових обов'язків, то я здатний мобілізуватися та ефективно працювати.
4. Якщо я знаю, що певні завдання ніхто не перевірятиме, то я можу їх не виконати.
5. Якщо від результатів моєї роботи залежить подальше виконання іншими працівниками їхніх завдань, то я намагатимуся виконувати її швидко та якісно.
6. Я продуктивно працюю лише тоді, коли мене відповідним



7. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно лише тоді, коли їх періодично, систематично та сукупно (а не вибірково) контролюють.

8. Якщо я помічаю, що результати роботи мого колеги починає пильно контролювати керівник, то я сам починаю активніше працювати.

Ключ до тесту

7 – 10 балів. Ви належите до категорії людей, які ефективно працюють лише за умови тотального, жорсткого контролювання. Якщо Ви знаєте, що виконання певних завдань не буде перевірятися, то Ви їх відкладаєте до того часу, доки хтось поцікавиться їхніми результатами. Якщо Ви не відчуваєте, що Вас постійно контролюють або керівники, або колеги, що в результатах Вашої роботи ніхто не зацікавлений, то Ви розслабляєтесь і можете взагалі перестати працювати.

4 – 6 балів. Ви належите до найчисленнішої категорії людей, яких час від часу необхідно контролювати, але не потрібно робити це постійно. Вибіркові та несистематичні контрольні перевірки Вашої роботи чи роботи колег надихають Вас на результативну працю.

1 – 3 бали. Ви результативно працюєте лише тоді, коли не відчуваєте над собою постійного контролювання з боку керівництва. Ви достатньо організована та відповідальна людина, тому поставлені завдання виконуєте в будь-якому випадку. При цьому надмірне контролювання вибиває Вас із колії і тільки заважає працювати. До Вас найкраще застосовувати неформальну форму контролювання.



ТЕМА 7. Регулювання як загальна функція менеджменту

7.1. Ситуаційно-аналітична задача „Універсальні проблеми універсаму”⁷

Загальна характеристика ВАТ „Універсам „Центральний”

ВАТ „Універсам „Центральний” створено в червні 1995 року. Воно є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою та торговий знак. Діє ВАТ згідно зі Статутом, який затверджено загальними зборами акціонерів 1 червня 1995 року.

Організаційно-управлінську структуру ВАТ „Універсам „Центральний” показано на рис. 7.1.

У цілому діяльність підприємства достатньо ефективна. Серед своїх партнерів підприємство набуло репутації порядного та надійного. Підприємство розташоване у спальному районі міста обласного значення. Здійснює продаж товарів продовольчої (75%) і непродовольчої (25%) груп. Автостоянка поруч із торговельним приміщенням, завдяки чому покупцям не потрібно турбуватися про безпеку машин; працівники універсагу обслуговуються безкоштовно.

Центральне опалення, водопостачання, вентиляція, кондиціонування, використання світильників денного світла в торговельних залах і адміністративних та підсобних приміщеннях, пожежна і охоронна сигналізація відповідають вимогам.

Будівля універсаму обладнана центральним кондиціонуванням. Хоча в перспективних планах ВАТ передбачено переобладнати торговельні зали сучасними системами кондиціонування, які менше споживають електроенергії.

Функціонують три комп'ютеризовані комплекси: „Товарорух” (комп'ютерна мережа для розрахунків зі споживачами, комп'ютери на складах та в торговельних відділах для вдосконалення обліку руху товарів), „Диспетчер” і „Законодавча база”.

Основними постачальниками продукції є виробничі вітчизняні підприємства та торгово-посередницькі фірми. Час від часу відбуваються зміни у складі постачальників.

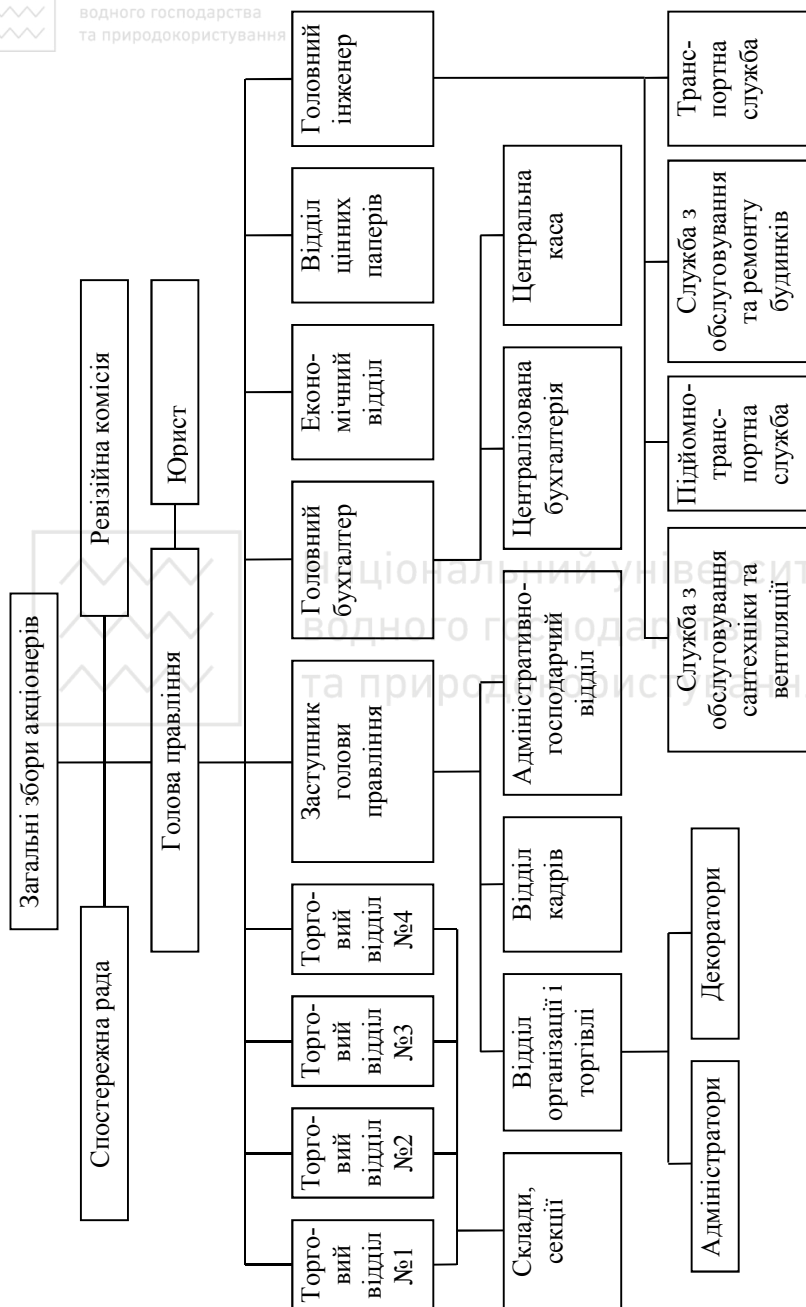


Рис.7.1. Організаційно-управлінська структура VAT „Універсам „Центральний”



Комерційну діяльність здійснюють 4 торговельні відділи, які обслуговують 20 продавців-товарознавців. Працівники торговельного залу та комірники матеріально відповідають за збереження товарно-матеріальних цінностей, що забезпечується укладанням договорів адміністрації з працівниками торговельного залу та комірниками.

Сформульована в Статуті ВАТ місія полягає у задоволенні попиту на продовольчі товари, насамперед, вітчизняного виробництва; забезпечення високої якості обслуговування з урахуванням інтересів власників та працівників, відображає розуміння керівництвом підприємства значення якості обслуговування. Сучасне стабільно функціонуюче підприємство має сталі показники діяльності, але це не заспокоює керівництво, яке усвідомлює необхідність поступального розвитку як передумови виживання в конкурентній боротьбі.

Голова правління ВАТ „Універсам „Центральний” скликав ділову нараду провідних фахівців для обговорення питань, які потребують оперативного вирішення.

Проблеми, що існують в роботі ВАТ „Універсам „Центральний” і підлягають обговоренню на діловій нараді.

На підприємстві залишається вакантним місце керівника економічного відділу. Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший не має достатнього досвіду роботи.

У процесі проведеного тестування співробітників торговельного відділу №4 (непродовольчі товари) було виявлено, що деякі з них не ознайомлені із сучасними технологіями роботи з покупцями. В результаті це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та продуктивності праці продавців.

За результатами роботи торговельних відділів №1 і №2 за минулий рік було вирішено підняти заробітну плату працівникам на 15%. Крім того, найкращим продавцям за результатами роботи та дотримання трудової дисципліни підприємство надало додаткову відпустку строком на тиждень. Однак за результатами перевірки роботи обох торговельних відділів за квітень-травень поточного року було виявлено, що у відділі №1 продуктивність праці зменшилась, планові завдання як за квітень, так і за травень



поточного року недовиконані на 6% та 8% відповідно. Збільшилася кількість запізнень співробітників торговельного відділу №2 на роботу. Слід зазначити, що в лютому цього року відбулася зміна керівництва торговельного відділу №2.

На нараді було зазначено, що стимулювальна система оплати праці має бути пов'язана не лише з рівнем виконання чи перевиконання планових показників, а й враховувати ділові якості працівника, рівень його професійної майстерності, ставлення до роботи.

На початку 2000 року у ВАТ „Універсам „Центральний” було запроваджено нову послугу – доставку замовлення покупцям додому. Частина клієнтів (корпоративні) працюють за попередніми замовленнями, і доставка здійснюється за заздалегідь узгодженими графіками. Від інших клієнтів приймання замовлення і доставка здійснюються в оперативному режимі. Попит на цю послугу збільшується – зростає довіра клієнтів. Разом з тим існують суттєві сезонні коливання в обсягах продажу і відповідно поставок. Улітку спостерігається скорочення на 30-40% від загального рівня продаж (за винятком прохолоджувальних напоїв та морозива). Однак уже зараз, на початку літнього сезону, виникають перебої з наявністю на складі ВАТ необхідної кількості прохолоджувальних напоїв і морозива, через що підприємство не в змозі інколи виконати оперативно в повному обсязі замовлення.

Для доставки продукції використовується власний транспорт підприємства, який обслуговує бригада з 3 водіїв-експедиторів. Усі водії-експедитори мають значний досвід роботи і високу професійну кваліфікацію.

Однак, робота транспортної служби в цілому не задовольняє керівництво підприємства. Виявлено, що один з водіїв, порушивши правила дорожнього руху, спровокував ДТП, наразивши на небезпеку пішоходів. Під час відвантаження замовлень клієнтам, які знаходяться на іншому кінці міста або за містом, виникають труднощі з відправленням водіїв-експедиторів у відрядження. Вони відмовляються їхати під будь-яким приводом. Минулого разу цю проблему було вирішено шляхом визначення черговості відряджень. Але через деякий час це питання знову стало актуальним. Спроби встановити черговість призвели до конфліктів, оскільки, як вважають водії-експедитори, при встановленні



черговості не враховується загальна завантаженість. Тому щоразу доводиться діяти умовляннями або адміністративними методами.

Багато труднощів також виникають при виконанні оперативних замовлень. Часто мають місце випадки, коли надходить замовлення від покупця, але на цей час не має жодної вільної машини, хтось з водіїв на лікарняному, у когось машина на ремонті. Усе це створює багато труднощів для керівництва транспортної служби. Намагання вирішити проблеми адміністративними заходами не принесли успіху. Для розв'язання цієї ситуації було прийнято рішення зробити більш жорстким облік завантаження водіїв-експедиторів, що потребувало введення додаткової посади і, відповідно, матеріальних і фінансових витрат. Хоча слід зазначити, що всі вжиті заходи не виключають ймовірності виникнення конфліктів і непорозумінь.

Зарплата у водіїв-експедиторів постійна (оклад). Не враховується при оплаті стаж та досвід роботи. За останні 2 роки зарплата не змінювалася. Саме в транспортній службі найбільша плінність кадрів на підприємстві.

На минулому тижні керівництвом транспортної служби разом з начальником відділу кадрів було проведено розмову з кожним водієм-експедитором, за результатами якої зроблено висновок про доцільність ширше використовувати економічні стимули в управлінні персоналом.

Виявлено, що на минулому тижні диспетчер вчасно не передала водіям зміни в графіку перевезень, що призвело до плутанини та несвоєчасності доставки замовлення клієнтам. Від одного з корпоративних клієнтів (фірма „Альфа”) надійшла скарга.

Під час технічного огляду стану торговельного обладнання ВАТ „Універсам „Центральний” було виявлено, що 10% обладнання торговельних залів №1-4 потребують ремонту, а 5% – повного оновлення. Задля забезпечення високого рівня якості обслуговування покупців необхідно в оперативному порядку вирішити це питання.

Продавці відділу реалізації м'ясної та м'ясопереробної продукції зазначають, що після проведеного ремонту холодильного обладнання працівниками ПП „Мережа” воно все ж залишається непридатним для безпечної експлуатації і потребує заміни. Оплату за надання послуг уже здійснено.



З ПП „Мережа” ВАТ „Універсам „Центральний” у 2003 р. уклала договір на обслуговування спеціального холодильного обладнання. Проте останнім часом від інших торговельних підприємств і організацій сфери громадського харчування надходять скарги на адресу цієї компанії. На ринку послуг з ремонту спеціального холодильного обладнання добре зарекомендувала себе компанія „Юта”.

Враховуючи запити споживачів, у минулому місяці було придбано технологічне обладнання, яке здійснює нарізку ковбаси, м’яса, сиру. Проведено інструктування персоналу щодо роботи з новим обладнанням. Від продавців торговельного залу надходять скарги щодо придбаного обладнання, а саме: воно часто виходить із ладу, що призводить до зростання відсотка браку під час здійснення технологічних операцій.

Обладнання було придбано в торговельної фірми „Компас”. Згідно з документом, який визначає гарантійні вимоги, гарантія видається строком на один рік від дати купівлі. Гарантія діє в тому випадку, якщо товар буде визнано несправним з вини виробника, при виконанні споживачем усіх вимог експлуатації. У такому випадку товар підлягає заміні. Усі непорозуміння з якості виробу розглядаються торговельною фірмою на підставі висновку сервісного центру „Компас-сервіс”. Згідно з умовами гарантії, під час придбання покупець був ознайомлений з технічними характеристиками, правилами експлуатації та налагодження приладу і підтвердив, що прийняте упаковане обладнання відповідає необхідній якості і з умовами обслуговування він згоден.

З метою послідовної реалізації політики оптимізації торговельних площ, було запропоновано непродуковальчій мережі „Космо” розмістити торговельну точку на першому поверсі ВАТ „Універсам „Центральний”. В результаті відвідуваність ВАТ у цілому зросла.

Від компанії „Мечел” (корпоративний клієнт), з якою було укладено договір на доставку замовлень, надійшла на визначену договором дату оплата в розмірі лише 50% від вартості поставленого товару. Раніше подібних фактів зі сторони цього клієнта не було зафіксовано.

На цьому тижні було зафіксовано факт нестачі 250 грн. у касі, яка обслуговує торговельний зал № 4 (непродуковальчі товари).

За результатами проведеного співробітниками економічного відділу підрахунку виявлено, що фактична собівартість



автотранспортних перевезень (доставки замовлень) перевищує заплановану, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності цих послуг за економічними характеристиками.

За результатами планової роботи інвентаризаційної комісії, яку очолював голова правління ВАТ, виявлено, що на складі не вистачає 2-х комплектів спецодягу для продавців та одного комплекту для технічних працівників.

З рекламним агентством „РІА” було укладено договір на організацію проведення рекламної кампанії. Результати проведеної роботи виявилися неефективними. Існує потреба в розробленні нового проекту рекламної кампанії ВАТ „Універсам „Центральний”.

Протягом останнього місяця виробниче підприємство „Ютас” здійснювало постачання борошномельно-круп’яної продукції за цінами, які на 8% вищі ніж у минулому місяці, обумовлюючи це ситуацією на продовольчому ринку зерна. Крім того, в останній партії поставок фасованої продукції (вермішель, макарони) виявлено багато пошкоджених упаковок. Поставки продукції здійснюються силами виробничого підприємства.

Маркетингові дослідження виявили, що останнім часом не відбувалося суттєвих коливань цін як на ринку продовольчого зерна, так і готових продовольчих виробів відповідного сегменту ринку продукції харчової промисловості. Слід зазначити, що в минулому році виникала подібна ситуація. Тоді керівництву ВАТ „Універсам „Центральний” та виробничого підприємства „Ютас” удалося узгодити питання цінової політики. Два місяці тому на підприємстві „Ютас” відбулася зміна вищого керівництва.

Разом з тим, компанія „Верета” (здійснює оптові поставки продуктів харчування), з якою укладено договір на постачання продукції олійно-жирового продуктового підкомплексу (олія, маргарин, майонез), пропонує ВАТ „Універсам „Центральний” здійснювати також і постачання борошномельно-круп’яної продукції. Співпраця з торговельною компанією „Верета” триває протягом трьох років, і за цей час жодних непорозумінь не було, завжди знаходили спільну мову.

Виявлено, що інформація щодо змін у законодавстві, яке регулює діяльність підприємств в Україні, надходить невчасно та зі значним запізненням, що призводить до значних фінансових втрат та порушення норм чинного законодавства.



Завдання для обговорення

1. Проаналізувати організаційно-управлінську структуру ВАТ „Універсам „Центральний” і відмітити існуючі проблеми підпорядкованості та наявності зайвих підрозділів.
2. Визначити перелік проблем у ВАТ „Універсам „Центральний”, які потребують оперативного регулювання.
3. Розробити відповідні управлінські рішення з метою усунення виявлених у процесі контролю недоліків, відхилень та збоїв.
4. Визначити характер впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи підприємства.
5. Підготовлені розробки оформити у вигляді таблиці (табл.7.1).

Таблиця 7.1

Регулювання у ВАТ „Універсам „Центральний”

Ресурси	Виявлені в процесі контролю недоліки, відхилення, збої	Прийняття відповідних управлінських рішень у керуючій системі з метою усунення недоліків, відхилень та збоїв	Характеристика впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи підприємства
Трудові	Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший не має достатнього досвіду роботи	Голова правління прийняв рішення звернутися до кадрової агенції щодо підбору кандидата на вакантну посаду відповідно до вису-нутих кваліфікаційних вимог	Запобігає некомпетентній роботі працівника на відповідальній посаді
Фінансові			
Матеріальні			
Інформаційні			



7.2. Психологічний тест „Капітан” чи „Пасажир”?

Якщо Ви бажаєте краще себе пізнати, поставте після кожного з 15 запропонованих питань: „так”, „ні”, „ не знаю”.

1. Я завжди відчуваю відповідальність за все, що відбувається в моєму житті.
2. У моєму житті не було б стільки проблем, якби деякі люди змінили своє ставлення до мене.
3. Я віддаю перевагу діям, а не роздумам над причинами моїх невдач.
4. Іноді мені здається, що я народився під „нещасливою зіркою”.
5. Алкоголіки самі винні у своїй хворобі.
6. Іноді я думаю, що в моєму житті відповідальні ті люди, під впливом яких я став таким, яким я є.
7. Якщо я застуджусь, то віддаю перевагу самолікуванню.
8. В агресивності та дріб'язковості, які так дратують у жінці, найчастіше винні інші люди.
9. Будь-яку проблему можна вирішити.
10. Я люблю допомагати людям, тому що відчуваю вдячність за те, що зробили інші для мене.
11. Якщо відбувається конфлікт, то, роздумуючи, хто в ньому винен, я зазвичай починаю з самого себе.
12. Якщо чорна кішка перейде мені дорогу, я переходжу на інший бік вулиці.
13. Кожна людина, незалежно від обставин, повинна бути сильною та самостійною.
14. Я знаю свої недоліки, але хочу, щоб оточуючі ставилися до них поблажливо.
15. Зазвичай я змиряюся із ситуацією, вплинути на яку не в змозі.

Ключ до підрахунку балів

За кожную відповідь „так ” на питання № 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 та відповідь „ні ” на питання № 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 – по 10 балів.

Результати тесту

100 - 150 балів. Ви „Капітан” власного життя, відчуваєте відповідальність за все, що з Вами відбувається, багато береете на



Національний університет

водного господарства

себе, переборюєте труднощі, не перебільшуючи їх, не піднімаючи до рангу життєвих проблем.

50 - 99 балів. Ви охоче буваєте „рульовим”, однак можете, якщо це необхідно, передавати штурвал у надійні руки. Гнучкість, розважливість та чуйність завжди бувають Вашими союзниками.

До 49 балів. Ви легко піддаєтеся зовнішнім силам. У своїх труднощах звинувачуєте кого завгодно, але тільки не себе. Справжня незалежність здається Вам недосяжною.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



ТЕМА 8. Методи менеджменту

8.1. Ділова гра „Одержання кредиту”

Мета ділової гри: навчити майбутніх спеціалістів орієнтуватися в різних ринкових ситуаціях, вибирати стратегію й тактику діяльності підприємств за умов цивілізованої конкурентної боротьби.

Дану ділову гру пропонується проводити при вивченні економічних методів менеджменту.

Суть цієї ділової гри зводиться до того, що студентські ТТК (нижче це фірми А і В) потрапляють у ситуацію, викликану намаганням кожної сторони отримати більшу частку кредиту. Завдання кожної з фірм – вибрати правильну стратегію й тактику поведінки на ринку.

Зміст ділової гри

Фірми „А” і „В” знаходяться в сприятливому відношенні до одержання кредиту. Кредитор дає кредити до 10 млн. доларів кожній. Поряд з фірмами „А” і „В” є побічна фірма „Х”, яка пасивно впливає на одержання кредитів фірмами „А” і „В”. Фірми „А” і „В” мають право робити заявки на кредит, фірма „Х” не має такого права, але одержує його при неузгодженості дій фірм „А” і „В” при заявці величини кредитів.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

Ділова гра проводиться під керівництвом викладача, який призначає собі в помічники експертів, що будуть спостерігати за порядком обговорення і прийняття рішень ТТК та секретаря, в обов’язки якого входить підрахунок результатів обговорення. Керівник, також видає вихідні дані та пояснює правила ділової гри.

Кожен із двох творчих колективів присвоює собі назву фірми, яку в прикладі ми умовно назвали: фірми А і В.

Після чого керівник надає пояснення стосовно мети, завдань і порядку проведення ділової гри.

Кожна з фірм обирає лідера, який протягом ділової гри керує ходом обговорення варіантів заявки на кредит та підписує заявку.



Кількість заявок на кредит встановлюється за домовленістю фірм (5, 10, 15 і т.д.).

Етап II. Зміст та порядок проведення ділової гри

Працюючи в окремих аудиторіях кожна з фірм шляхом обговорення і методом логічного мислення приймає рішення про розмір власного кредиту, який вона бажає отримати у банку. Під час роботи студентам забороняється виходити і заходити до аудиторії.

Обидві фірми активно впливають на розподіл кредиту, що проявляється у тому, щоб запланувати обом разом узятим загальну суму, яка не може перевищувати умови даної ділової гри. В протилежному випадку кредит дістається фірмі „Х”.

Правила розподілу кредиту:

1. Заявка на кредит має бути цілим числом.
2. При заявці на кредит діють умови, наведені у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Умови оформлення кредиту

№ з/п	Сума заявки на кредит	Приклади розподілу кредиту
1	$A+B < 10$	якщо А робить заявку 3, В – 4, то А одержує 3 В одержує 4, Х одержує 3
2	$A+B = 10$	А-3, В-7, то А=3; В=7; Х=0
3	$10 < A+B < 16$ в цьому інтервалі $A=B$	А-6, В-9, то А=0, В=9, Х=1 А-7, В-7; А-6, В-6, то А=0, В=0, Х=10
4	$A+B > 15$	А-9, В-8; А-8, В-8, то А= -9, В= -8, Х=10 і т.д.

Кількість заявок на кредит залежить від домовленості лідерів фірм.

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Керівники ТТК заповнюють заявки на одержання кредиту з дотриманням умов наведених в таблиці 8.1. Заповнені та підписані заявки подаються секретарю, який, в свою чергу, разом з експертами та керівником ділової гри підбивають підсумок, заповнюючи табл. 8.2.



Після підрахунку загальної суми кредиту за усіма заявками оголошується фірма-переможець, яка набрала найбільшу суму кредиту за підсумками ділової гри.

Керівник ділової гри проводить детальний аналіз помилок, допущених у процесі обговорення і оформлення заявок на кредит, підводить підсумок та оголошує оцінки членам ТТК, який переміг.

У випадку, якщо жоден з творчих колективів не вийшов переможцем, то, враховуючи набутий досвід, змінивши персональний склад ТТК, оформлення заявок на одержання кредиту необхідно повторити.

Таблиця 8.2

Результати одержання кредитів (приклад), (млн. грн.)

№ з/п заявок	Фірма А			Фірма В			Фірма Х	
	вели- чина заявки	одер- жано	сума (нарос- таючим підсум ком)	вели- чина заявки	одер- жано	сума (нарос- таючим підсум ком)	одер- жано	сума (нарос- таючим підсум ком)
1	9	9	9	6	0	0	1	1
2	8	-8	+1	9	-9	-9	10	11
і т.д.								

8.2. Ситуаційно-аналітична задача „Рекламне агенство АТ „Реклама”

Загальна характеристика підприємства. У Києві, на Подолі, недалеко від Хресто-Воздвиженської церкви знаходиться акціонерне товариство „Реклама”. Тут пульсує артерія рекламного життя всієї України.

Зростаючі вимоги до якості рекламних послуг зумовили необхідність створити в 1992-1993 рр. Асоціацію підприємств реклами України „Укрреклама” та Спілку рекламистів України. Це об’єднання професіоналів, що працюють у рекламній галузі.

Діяльність Асоціації і Спілки передбачає організацію і проведення щорічних (які стали традиційними) професійних виставок „Реклама-93, 94, 95, 96”, проведення семінарів із реклами, видання спеціальної літератури. Робота Асоціації привернула увагу



фахівців, унаслідок чого кількість її учасників зросла з 24 до 60 (на 1996 р.).

Спілка рекламистів України, зареєстрована як всеукраїнське об'єднання, своїм основним завданням вважає підвищення професіоналізму в рекламі, пропаганду творчості в рекламній діяльності. За останні два роки було проведено творчі виставки „Товарний знак і фірмовий стиль”, „Карикатура в рекламі”, „Рекламний плакат”, фестиваль реклами „Золотий ПРОФІЛЬ-96” та інші заходи.

АТ „Реклама”, Асоціація і Спілка розташовані під одним дахом, але не конкурують між собою, а спільно працюють над розвитком рекламної галузі. Саме вони стали ініціаторами створення Закону про рекламу, затвердженого Верховною Радою України 3 липня 1996 р.

Сьогодні рекламою в Україні займаються понад 900 рекламних агенцій, 80 % яких знаходяться в Києві. Вцілому ринок реклами міста Києва вже сформувався й успішно розвивається, про що свідчить не тільки значна кількість рекламних організацій, але й широкий спектр послуг (від виготовлення кіно-, відео-, аудіо-, поліграфічної та іншої продукції, розміщення реклами в основних засобах масової інформації, розробки фірмового стилю, сувенірної продукції, прямої, поштової реклами, реклами на транспорті й у комп'ютерних мережах, надання фотопослуг, дизайну та оформлення інтер'єрів до проведення маркетингових та соціологічних досліджень ринку, презентацій, виставок тощо).

Практично всі рекламні агенції вузько спеціалізовані з конкретних видів діяльності й умовно розподіляються на ексклюзивні та масові. Перші надають комплексні рекламні послуги, інші – орієнтуються (в основному, в засобах масової інформації) на послуги щодо розміщення рекламного продукту за рахунок частоти і накладу. На перших припадає основна частина ефективної та якісної реклами. Саме до них звертаються великі іноземні й спільні підприємства.

Міжнародна виставка „Реклама-95”, яка проходила у вересні 1995 р. в Києві, віддзеркалила сучасні тенденції розвитку українського ринку реклами. Якщо серед учасників виставки 1994 р. переважали рекламні агенції-посередники, то в 1995 р. тут було представлено 90 % виробників реклами. Результати досліджень,



проведених АТ „Видавництво „Бліц-інформ”, свідчать про те, що основним засобом реклами у нас є телебачення і радіомовлення – 45 % ринку, на другому місці знаходиться преса – 38%, на третьому – зовнішня реклама – 12 %. Таким чином, у Києві зовнішня реклама входить до групи основних засобів реклами.

АТ „Реклама” займається виготовленням, розміщенням та експлуатацією зовнішньої реклами, спеціалізуючись здебільшого на щитовій, світловій, газосвітловій рекламі, художньому оформленні: інтер’єрів, виготовленні поліграфічної продукції. Девізом роботи фірми є професіоналізм, власна виробнича база, оперативність. На початку 1995 р. керівництво фірми, а це колектив односторонців, прийняло рішення розширити номенклатуру пропонованих послуг, що надаються, зробивши акцент на обслуговуванні комплексних рекламних кампаній з розробкою та виготовленням рекламної продукції власними силами. Необхідно сказати, що в Києві досить мало рекламних агенцій, які можуть запропонувати повний комплекс рекламних послуг і мають власну виробничу базу. Однак перед прийняттям цього рішення фірмою не було проведено серйозних маркетингових досліджень ринку.

Передумови створення і особливості функціонування. АТ „Реклама” починало свою діяльність ще в 1966 р. як республіканське промислове об’єднання „Укрпобутреклама” при Міністерстві побутового обслуговування УРСР з метою організації рекламно-оформлювальних підприємств і майстерень з виконання робіт для галузі, що розвивалася, – побутового обслуговування. До 1986 р. службі побуту надавали свої послуги вісім комбінатів, які разом із майстернями охоплювали 22 області України. Вони спеціалізувались на художньому оформленні інтер’єрів, будинків побуту, перукарень тощо.

Процес перебудови вніс структурні зміни в діяльність об’єднання. Унаслідок цього було значно скорочено адміністративний апарат республіканського промислового об’єднання, а його функції передали київському підприємству, яке назвали виробничим об’єднанням „Укрпобутреклама”. На той час 90% замовлень з галузі виконувались саме цим об’єднанням. У 1988 р. колектив підприємства обрав на посаду генерального директора об’єднання людину нового часу – В.О. Рудакова, відмовившись від кандидатури, запропонованої Міністерством побутового обслуговування.



На базі обласних майстерень були створені комбінати-підприємства, які, одержавши самостійність, протягом трьох років збільшили обсяг виконуваних робіт у два рази.

Після одержання Україною статусу незалежної держави, виробниче об'єднання „Укрпобутреклама” створює в 1992 р. Спілку споживачів. У 1994 р., викупивши майно в держави, воно перетворюється на акціонерне товариство „Реклама”. Майже вперше в Україні чотирнадцять окремих юридичних осіб створили єдине акціонерне товариство: АТ „Реклама” володіє власною виробничою базою для виконання газосвітлової, світлової, щитової реклами, художніх робіт, друкарнею малотиражної продукції, цехом з виготовлення литва з пластмаси і пошиття гардин (французькі ламбрекени) та іншим майном. Фірма постійно розширює свою діяльність. У 1995 р. в одному із приміщень фірми відкрився магазин „Рекламіст”, де можна купити до сотні найменувань сучасних матеріалів для виробництва реклами, придбати новітню методичну літературу (власного виробництва) з питань реклами.

Упродовж двох останніх років перед акціонуванням з метою зниження вартості основних фондів підприємство уникало інвестування в основне виробництво. Це дало змогу акціонувати його з мінімальними витратами. Але внаслідок погіршення економічної ситуації фірма втратила можливість оновлення основних фондів. Фінансування фірми відбувається без залучення зовнішніх інвестицій. Це принципове рішення, на якому наполягає його президент В.О. Рудаков і яке підтримують акціонери. І нині у фірмі працює понад тисячі працівників. Підприємство має децентралізовану структуру, до складу якої входять, крім головного підприємства, 13 філій, розташованих у Дніпропетровську, Вінниці, Запоріжжі, Житомирі, Кіровограді, Сімферополі, Львові, Одесі, Севастополі, Сумах, Хмельницькому, Чернігові, Тернополі, які мають юридичну та фінансову незалежність. Це дає змогу фірмі, беручи замовлення на рекламу в Києві, швидко розмістити її практично на всій території України. 50% свого прибутку філії відраховують фірмі (15% – виплата дивідендів, 25% – оновлення виробничих фондів, 5% – фонд президента АТ „Реклама”, 5% – резерв). Економічна криза негативно вплинула на діяльність підприємств-філій. У зв'язку з падінням виробництва, зменшенням



кількості вітчизняних замовників філії не в змозі оновити застарілу виробничу базу, хоча, як і раніше, переважно спеціалізуються на зовнішній рекламі й оформлювальних роботах.

Відділ маркетингу фірми займається наданням рекламних послуг. У його функції входять власне рекламна діяльність, пошук клієнтів, підготовка замовлень, яка полягає в одержанні дозволу від міської влади та інших контактних аудиторій (з якими узгоджується розміщення реклами), підготовка знімальних матеріалів і креслень для виробництва робіт. Саме виготовлення рекламної продукції – це функції художнього та газосвітлового цехів, цеху з виробництва товарів народного споживання, друкарні. Організаційна структура відділу маркетингу складається з керівника і трьох менеджерів із реклами, до функціональних обов'язків яких входять вивчення ринку, робота з клієнтами стосовно розміщення реклами, замовлень на сувенірну та поліграфічну продукцію.

Серед послуг АТ „Реклама” щитова реклама становить 30%, світлова та газосвітлова – 20%, друкована продукція – 43%, на інші послуги припадає 7%.

З 1995 р. номенклатура пропонованих фірмою послуг розширилась за рахунок забезпечення комплексних послуг, що передбачає розробку концепцій, рекламних кампаній, проведення маркетингових досліджень ринку, виконаних на власній виробничій базі, організацію виставок та презентацій. За даними маркетингових досліджень ринку рекламних послуг, які здійснювались фірмами-конкурентами АТ „Реклама”, клієнти хотіли б мати змогу одержати такі послуги:

- виготовлення, експлуатація, ремонт рекламних установок – 100%;
- дозвіл на установку реклами – 90%;
- створення оригінал-макетів – 31%;
- страхування рекламоносія – 44%;
- маркетингові дослідження ринку, розробка і проведення рекламної кампанії та інше – 25%.

Найчастіше послугами АТ „Реклама” користуються офіційні представництва закордонних фірм, вітчизняні підприємства з участю іноземного капіталу, кредитно-фінансові установи (банки, страхові компанії), комерційні підприємства оптової і роздрібної торгівлі, ресторани, казино, рекламні агенції, які не мають власної виробничої бази. Через обмеженість фінансових можливостей



вітчизняних виробників, а інколи й недооцінку значення реклами для просування товарів, найменша кількість замовлень поступає від українських замовників. У фірми сформувалось постійне коло замовників, які на сьогодні становлять близько 30% клієнтів. До них відносяться банки „Правекс”, „Фінанси та кредит”, „Ва-банк”, „Харчопромбанк”, великі торговельні підприємства Києва, АТ „Лакма”, рекламні агенції „Діала”, „Аврора” та ін.

Фірма постійно проводить власну рекламну кампанію, активно використовуючи засоби зовнішньої реклами, бере участь у виставках, розміщує свою рекламу в каталогах („Золоті сторінки України”, „Жовті сторінки”, „Мир реклами”), довідниках, рекламних виданнях. АТ „Реклама” є одним із лідерів у галузі зовнішньої реклами. Компанія має стабільну репутацію надійного і компетентного партнера. Позитивному іміджу фірма зобов’язана великому досвіду роботи (понад 25 років) та активній участі в діяльності громадських рекламних організацій.

Ринок і конкуренція. Як зазначалось вище, рекламна галузь в Україні перебуває на стадії зростання. Якщо в 1985 р. в Україні було п’ять відомчих підприємств, які займалися рекламою („Торгреклама”, „Побутреклама”, „Укоопреклама”, „Зовнішторгреклама”, „Київміськформлення”), то на 1991 р. їх було близько ста, 1994 – більше двохсот, 1996 – більше чотирьохсот. Конкуренція зросла в сотні разів.

Сучасний стан української економіки негативно впливає на фінансові можливості потенційних вітчизняних рекламодавців. Однак останнім часом позначилась тенденція до збільшення кількості замовлень з боку іноземних компаній, що виходять на український ринок. Усе це сприяє зростанню грошових надходжень у рекламний бізнес, який не може не базуватися на новітніх досягненнях науки, техніки, інтелектуальних технологіях. Вони внесли в рекламну галузь ті зміни, які дозволяють значно розширити спектр пропонованих послуг. Використання новітніх принтерів, машин для чотириколірного друку, електронного устаткування для світлової реклами, програмного забезпечення для виготовлення оригінал-макетів, нових технологій „Duraline”, сучасного телевізійного та зйомочного оснащення значно підвищило видовищність та наочність реклами. Що стосується зовнішньої реклами, то на сьогоднішній день в Україні



устаткування для виробництва матеріалів, з яких виготовляються високоякісні рекламні установки, практично відсутнє. У цілому, в Україні немає жодного представництва відомих міжнародних фірм із США, Німеччини, які працюють у зовнішній рекламі. Основними постачальниками матеріалів для нашого ринку є представництва фірм цього профілю у країнах СНД. До фірм-постачальників матеріалів для зовнішньої реклами відносяться також „Consulting Ukraine”, „AVERS LIGHTS GRAPHICS”, АТ „Реклама”.

Рекламний бум привернув увагу значної кількості людей (серед яких, на жаль, замало професіоналів), чим і пояснюється поява такої кількості агенцій. Зараз, по суті, завершується „природний відбір” тих, хто витримав випробування ринком та конкуренцією. До групи лідерів у галузі зовнішньої реклами, які зуміли залучити фахівців, використати власні виробничі можливості, можна віднести „Consulting Ukraine”, „Biv Board”, „W&P”, „Trans Visual Communication Ltd”, „Imade Ukraine”, АТ „Реклама”, „Вектор”, „Світлографіка”, „Аверс”, державне колективне підприємство „Київміськоформлення”. Саме ці фірми визначають рівень цін і якість зовнішньої реклами в місті. Щодо основних конкурентів АТ „Реклама”, то із щитової реклами – це „Biv Board”, і „Київміськоформлення”, зі світлової та газо-світлової – „Вектор”, „Світлографіка”, „Аверс”, „Consulting Ukraine” та ін.

Київ уособлює в собі поєднання різних архітектурних епох і потребує делікатного підходу при розміщенні реклами. Розташування рекламних установок залежить від вартості оренди за місце і вимог рекламодавців. Тому найпрестижніші місця розташування рекламоносіїв є предметом конкуренції. З рекламою, яку виготовляє АТ „Реклама”, можна зустрітися практично всюди – на Подолі, Хрещатику, майдані Незалежності, Оболоні, Нивках та в інших районах міста.

АТ „Реклама” – це агенція, яка займається переважно виготовленням, розміщенням та експлуатацією зовнішньої реклами. Щодо інших послуг, то, у зв’язку з невеликою кількістю замовлень на виготовлення друкованої продукції, виробничі потужності друкарні використовуються лише на 30%.

Враховуючи це, президент поставив перед фірмою дві основні ринкові цілі. Перша полягає в утриманні і, при можливості, розширенні частки ринку зовнішньої реклами, збереженні високої



репутації фірми, наданні високоякісних послуг, які виконуються на власній виробничій базі. Для виконання цієї мети керівництво АТ „Реклама” розпочало певну стратегічну акцію.

Протягом 1994-1998 рр. фірма поступово оновлює свої виробничі потужності новими технологіями, матеріалами, устаткуванням. На жаль, до 1996 р. плани щодо переобладнання виробництва вдалося виконати лише на чверть. Незважаючи на те, що з 1994 р. обсяг виробництва і рівень рентабельності з 8,6% (1994) знизився в першому півріччі 1996 р. до 1,2%, на оновлення виробничих потужностей щорічно відраховується 20% прибутку. Фірма вибрала стратегію масового маркетингу і у зв'язку зі специфікою послуг використовує пряму методику збуту. Вибір методики пов'язано з необхідністю безпосереднього контакту з клієнтами та оперативністю укладання угоди і виконання робіт. Співробітники фірми цінують кожного замовника, зважаючи на те, що більшість фірм-клієнтів вибирають рекламну агенцію за рекомендаціями тих, хто вже користувався їх послугами. У зв'язку з необхідністю вирішення поставленого завдання виникає проблема ціноутворення. Витрати виробництва змушують фірму встановлювати досить високий рівень цін.

Ураховуючи все це, цінова конкуренція поступається місцем боротьбі за якість наданої послуги, яка виступає як засіб позиціонування.

Другою стратегічною акцією, яку здійснює керівництво АТ „Реклама”, щоб досягти мети у збільшенні частки ринку, стало розширення номенклатури послуг, акцентування на послугах ексклюзивного характеру, які забезпечують повне рекламне обслуговування клієнтів фірми.

Завдання для обговорення

1. Провести необхідне обґрунтування наступного питання: „Як змінювались методи менеджменту у боротьбі АТ „Реклама” за домінування на сучасному ринку реклами?”
2. Дати характеристику основним методам менеджменту, які використовуються у повсякденній діяльності АТ „Реклама”.
3. Проаналізувати маркетингову ситуацію та визначити коло проблем, які стоять перед фірмою.
4. Розробити варіанти місії та стратегії фірми.
5. Які нові види рекламної діяльності, на ваш погляд, необхідно



здійснювати, щоб виконати поставлені стратегічні завдання?

6. Які конкурентні переваги та недоліки мають рекламні послуги фірми?

7. Проаналізувати можливості рекламної діяльності філій АТ „Реклама” у зв’язку з маркетинговими цілями фірми.

8.3. Виробничі ситуації

Ситуація 1

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі цю раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана і „раціоналізатор” отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням виправити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Завдання

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню: до начальника цеху, до майстра?

2. Які методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації?

3. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

Ситуація 2

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства „Лакма” було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Через місяць після прийняття цього рішення директор підприємства „Лакма” отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.



Завдання

1. Якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту?
2. Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в даній ситуації.
3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

Ситуація 3

У цех №1 м'ясопереробного комбінату прийняли на роботу молодого спеціаліста, який нещодавно отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося б. Спостерігаючи зі сторони, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наголошує: „Висока якість продукції – це наша візитна картка”.

Завдання

1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?
2. Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодого фахівця?
3. Яку політику має проводити керівництво підприємства щодо молодих спеціалістів?

Ситуація 4

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.



2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?

3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

Ситуація 5

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті вчасно не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені на обмеження негативних тенденцій у колективі, Ви запропонували б для вирішення проблеми?

2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?

3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Ситуація 6

Згідно з планом навчального процесу, викладач кафедри мав до кінця четвертого кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни „Історія економічних вчень”. Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальне управління вимагає подати заплановану розробку. Крім того, начальник навчального управління має підготувати проректору навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі є ще один викладач, який має досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

Завдання

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри і начальника навчального управління?

2. Які методи менеджменту застосовуються у ВНЗ?

3. Які методи менеджменту завідувач кафедри має застосувати



Ситуація 7

Викладач кафедри економіки – висококваліфікований спеціаліст з великими потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розробки навчально-методичного матеріалу з нової дисципліни. Однак зі сторони викладача останнім часом не проявляється зацікавленість до організації навчального процесу.

Завдання

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри щодо цього викладача.
2. Які саме методи менеджменту будуть доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

Ситуація 8

Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації (табл. 8.3) можуть бути отримані в процесі реалізації функцій менеджменту (організування, планування, мотивування, контролювання, регулювання тощо) та методів менеджменту (економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні). Визначені функції та методи запишіть у колонку №1 та №2 відповідно.

Таблиця 8.3

Види виробничо-господарської документації

Функція мене-джменту	Метод мене-джменту	Види виробничо-господарської документації
1	2	3
		Графік руху транспорту
		Інструкції з експлуатації верстата
		Конструкторська схема складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми амортизації транспортних засобів
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності



1	2	3
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників
		Положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту
		Положення про погодинну оплату праці водіїв
		Положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових показників
		Положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць
		Посадові інструкції для працівників відділу збуту
		Посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної компанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень
		Протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
		Фінансовий план
		Штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності
		Штатний розпис працівників транспортної служби
		Штатний розпис працівників фінансово-економічного відділу



Ситуація 9

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, з його точки зору, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один із співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?

2. Про які методи розвитку позитивних зрушень іде мова в цьому прикладі?

Ситуація 10

Для наведених далі функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації:

1. Мотивування персоналу організації.
2. Планування маркетингової діяльності.
3. Організування роботи торговельного відділу.
4. Контролювання стану матеріально-технічного забезпечення організації (відділу).
5. Регулювання діяльності транспортного відділу.

Відповідь оформіть у вигляді таблиці 8.4.

Таблиця 8.4

Застосування методів менеджменту

№ з/п	Функція менеджменту	Методи менеджменту
1	Мотивування персоналу організації	1. Економічні (премії) 2. Адміністративні (винесення подяки) 3. ...
2



8.4. Психологічний тест „Чи рішучі Ви?”⁷

Відповідайте „ТАК” чи „НІ” на такі запитання:

1. Чи зможете Ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, які значно відрізняються від звичних для Вас?
2. Чи швидко Ви адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні Ви висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить точці зору Вашого керівника?
4. Якщо Вам запропонують посаду з вищим окладом в іншому закладі, чи погодитесь без вагань перейти на нову роботу?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину в помилці, якої припустилися, і підшукувати слушну для даного випадку відмовку?
6. Чи пояснюєте Ви причину своєї відмови від чогось істинними мотивами, не приховуючи їх різними „пом’якшуючими” і камуфлюючими причинами й обставинами?
7. Чи зможете Ви змінити свій попередній погляд на те чи інше питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаете чийсь працю (поза службовим обов’язком або за проханням), думка її правильна, але стиль викладання Вам не подобається – Ви б написали інакше. Чи будете виправляти текст і наполегливо вимагати змінити його у відповідності з Вашою думкою?
9. Ви побачили у вітрині річ, яка Вам дуже сподобалася. Чи купите Ви її, якщо навіть ця річ Вам не дуже необхідна?
10. Чи можете Ви змінити своє рішення під впливом умовлянь привабливої людини?
11. Чи плануєте заздалегідь свій вчинок, не покладаючись на везіння? Чи завжди виконуєте дані Вами обіцянки?

Ключ до підрахунку балів

№ питання	„ТАК”	„НІ”	№ питання	„ТАК”	„НІ”	№ питання	„ТАК”	„НІ”
1	3	0	5	0	4	9	0	2
2	4	0	6	2	0	10	0	3
3	3	0	7	3	0	11	1	0
4	2	0	8	2	0			



Результати тесту

0-9 балів. Ви дуже нерішучі. Постійно, в будь-якому випадку довго і в муках, Ви зважуєте всі „за” і „проти”. Якщо вдається перекласти прийняття рішень на плечі іншого, то зітхаєте з великим полегшенням. Перш ніж піти на якийсь крок, довго радитеся і часто приймаєте половинчасте рішення. На зборах і нарадах надаєте перевагу відмовчуванню, хоча в кулуарах виявляєте сміливість і красномовство. Але не намагайтесь виправдати все тим, нібито це Ваша „вроджена” оглядність. Ні, найчастіше це боягузтво. З Вами важко жити і працювати. І нехай Ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом – така риса характеру, як нерішучість, набагато знижує Ваш „коефіцієнт корисності”. Мало цього, на Вас важко покластися, Ви можете й підвести. Звичайно, перекувати характер непросто, але можна. Почніть з дрібниць, ризикніть, прийняти рішення за власним розумінням – воно Вас не підведе.

10-18 балів. Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які треба розв’язати цієї ж миті. Вагається, звичайно, тоді, коли для рішення у Вас є багато часу. Ось тоді Вас починають долати різні сумніви; з’являється спокуса все „втрясти”, „узгодити з вищестоящим керівництвом”, хоча це питання Вашого рівня. Більше покладайтесь на свій досвід, він підкаже Вам, як правильно владнати справу. Врешті-решт порадьтеся з кимось із колег, своїх підлеглих – не для того, щоб перестрахуватися, а щоб перевірити себе.

19-28 балів. Ви досить рішучі. Ваша логіка, Ваша послідовність, з якою Ви підходите до вивчення проблеми, і, головне, досвід допомагають Вам вирішити питання швидко і майже правильно. Бувають окремі промахи, котрі Ви усвідомлюєте і вживаєте заходів для їх усунення. Покладаючись на себе, Ви не ігноруєте поради інших, хоча звертаєтесь до них не так уже й часто. Прийняті рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляєте їх помилковість, не продовжуєте відстоювати „честь мундиру”. Це добре, але Ви намагаєтесь завжди залишатись об’єктивним. Не соромтесь консультуватися в тих питаннях, в яких Ви не досить компетентні.

29 балів і більше. Нерішучість – невідоме для Вас почуття. Ви вважаєте себе компетентним в усіх аспектах Вашої діяльності і не бажаєте з’ясовувати чиясь думку. Єдиноладдя розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження по них викликають у



Вас роздратування, які Ви не намагаєтесь іноді приховати. Вам імпонує, коли Вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча воля – це не зовсім те, що характеризує Вас. Щоб затвердити цю думку в оточуючих, буває, відкидаєте розумні пропозиції інших. Дуже переживаєте, коли припускаєтесь помилок, глибоко вірячи, що в них винен хтось інший, але не Ви. Віра в непогрішність своїх думок – серйозний недолік. Така риса характеру, такий метод роботи пригнічує ініціативу підлеглих, їх прагнення до самостійних дій. Це виховує в них нерішучість, ту саму, від якої Ви тікаєте. Усе це не на користь справі, завдає серйозної шкоди психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Ні, Вам невідкладно потрібно змінювати ваш стиль роботи.

8.5. Розрахункові задачі

Задача 1^{*5}

Половину робочого часу менеджер провів у своєму кабінеті, потім він обходив виробничі приміщення доти, поки не залишилось половини часу, який він затратив на обхід.

Яку частину свого робочого часу менеджер затратив на обхід підприємства?

Задача 2

Знаменитого Піфагора запитали, скільки учнів відвідують його лекції. Половина вивчає математику, відповів він, четверта частина – музику, сьома частина мовчить, є також ще три жінки.

Скільки учнів було у Піфагора?

Задача 3

На зборах трудового колективу кількість відсутніх становить 20% чисельності присутніх. Зі зборів пішло ще 10 чоловік, що збільшило кількість відсутніх до 30%.

Скільки всього членів у трудовому колективі?

Задача 4

Згідно довготермінового прогнозу на літо у м. Рівне очікується 80% днів з теплою погодою, 80% – з похмурою і 60% вітряних днів.

Скільки відсотків літніх днів буде одночасно теплими, похмурими і вітряними?

* Відповіді до задач див. у додатку Е.



Задача 5

На підприємстві прийнято такий порядок оплати праці з виготовлення складних деталей: за першу деталь працівник отримує 6 грн., за кожну наступну на 2 грн. більше. Крім цього, за виконання змінного завдання працівнику виплачується премія у розмірі 30 грн.

Яким має бути завдання на зміну, щоб середня вартість деталі дорівнювала $14\frac{4}{13}$ грн?

Задача 6

(Задача Перельмана Я.І.) Автомобіль проїхав відстань між двома містами зі швидкістю 60 км/год, а повернувся із швидкістю 40 км/год.

З якою середньою швидкістю рухався автомобіль?

Задача 7

Під час напружених ділових переговорів між підприємцем Чорним, банкіром Біленком і юристом Рудиком один із учасників, щоб розрядити ситуацію, зауважив: „Цікаво, що жоден з нас за кольором волосся не відповідає своєму прізвищу”. При цьому він рукою поправив свої чорні пасма. „Ви праві відповів банкір”. Якого кольору було волосся у всіх трьох учасників переговорів?

Задача 8

Ви рухаетесь автомобілем. На перехресті доріг покажчик: „Дорога перекопана. Об'їзд”. За картою автомобільних доріг Ви визначаєте, що дорога в об'їзд займе у Вас 4 години – вчетверо більше ніж по прямій. Із трьох працівників з обслуговування доріг, які знаходяться поруч, один стверджує, що дорогу вже відремонтували, а двоє інших говорять, що дорога попереду ще перекопана, і проїзд нею займе не менше п'яти годин.

Яке рішення Ви приймаєте?

Задача 9

Фірма розподілила замовлення між трьома організаціями. Перша організація має можливість виконати 56% замовлення за 4 місяці, друга організація може виконати 95% замовлення за 5 місяців, а третя організація працює із продуктивністю організацій №1 і №2 разом взятих.

За який термін може бути виконане замовлення при одночасній роботі всіх трьох організацій?



Задача 10

Менеджер планує протягом робочого дня провести три важливі заходи з 15 передбачених тижневим індивідуальним планом.

Скільки існує способів черговості проведення цих заходів протягом робочого дня?

Задача 11

Група з трьох рівноправних компаньйонів оцінює три альтернативні рішення за трьохбальною системою: найкраще рішення – 3 бали; середнє – 2 і найгірше – 1 бал (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Індивідуальні оцінки альтернатив

Варіанти рішення	Оцінки в балах		
	1-а особа	2-а особа	3-я особа
a_1	2	3	1
a_2	1	1	3
a_3	3	2	2

Необхідно знайти таке спільне рішення, при якому відхилення спільної альтернативи від індивідуального рішення буде найменшим.

Задача 12

На фермі для годування тварин використовуються продукти M і N . Збалансоване харчування передбачає, що кожна тварина має отримати за день не менше 200 калорій, при цьому кількість жиру не може перевищувати 14 одиниць. Необхідно врахувати, що один кілограм кожного продукту вміщує:

- продукт M – 150 калорій і 14 од. жиру;
- продукт N – 200 калорій і 4 од. жиру.

Необхідно розрахувати найдешевший раціон харчування тварин, який має відповідати вимогам, якщо 1 кг продукту M коштує 1,5 долари, продукту N – 2,5 долари.

Задача 13

Щоденно і одночасно з Москви до Владивостоку та з Владивостока до Москви відправляються пасажирські потяги. Вони перебувають в дорозі рівно сім діб. При зустрічі начальники потягів, що рухаються в протилежних напрямках, обмінюються листами.

Скільки разів за рейс може отримати листи московська бригада?



Задача 14

Підприємство перейшло з шестиденного на п'ятиденний робочий тиждень. Як повинна змінитись продуктивність праці, щоб при старих розцінках зарплата: 1) не змінилась; 2) скоротилась на 10%; 3) виросла на 10%?

Задача 15

Торговий агент повинен зустрітись з клієнтом в іншому місті та особисто вручити йому замовлення на суму 3000 грн. Якщо агент поїде поїздом – змарнує робочий день, який може йому принести 1500 грн. Політ літаком дозволить зберегти йому робочий день. Але, якщо літак не зможе вилетіти через туман, то особиста зустріч з клієнтом не відбудеться, але буде збережений робочий день. В такому випадку доведеться спілкуватися з клієнтом по телефону, а це зменшить суму замовлення до 500 грн.

Ймовірність туману оцінюється в 10% (згідно статистики на цей період року припадає 1 день з туманом на кожні 10 календарних днів).

Яке рішення краще прийняти агенту?

Задача 16

Персонал організації формувався за конкурсом. Із загальної кількості поданих заяв необхідно було підібрати лінійних керівників, керівників функціональних підрозділів та майстрів у співвідношенні 3:7:15. Однак фактично і лінійних і функціональних керівників виявилось на 25% більше необхідної кількості, а майстрів на 25% менше запланованого. Всього прийнято – 95 осіб.

Яку кількість осіб було прийнято на кожну посаду?

Задача 17

Підприємство запланувало зібрати за певний термін 40 комбайнів. Фактично йому вдалось підвищити продуктивність праці, і виготовляти щодня на 4 комбайни більше, ніж раніше. Це дозволило за два дні до наміченого строку завершити збирання 36 комбайнів.

Скільки комбайнів підприємство збирало за день?

Задача 18

Комбінована суміш вміщує 40% калійних і 60% фосфорних добрив. Скільки кілограмів калійних добрив необхідно додати до 100 кг суміші, щоб співвідношення калію і фосфору змінилось на протилежне?



ТЕМА 9. Комунікації та інформаційні системи у менеджменті

9.1. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Комунікації та ефективність роботи персоналу”¹⁵

Анатолій Попадюк є власником та президентом компанії „Камелія”. Фірма має мережу з десяти крамниць, у яких продають модний жіночий одяг у багатьох містах України. Компанія заснована у 1992 р. Її успішному розвитку сприяли зв'язки та досвід А. Попадюка, який завідував секцією жіночого одягу центрального універмагу у м. Києві ще за часів Радянського Союзу.

Президент А. Попадюк гордився своєю роботою. Нерідко він підсміювався зі своїх колег – керівників інших фірм, які часто робили помилки у стандартних ситуаціях. Анатолій же знав, що і як треба робити. Він був задоволений з того, що вміє „тримати руку на пульсі” всіх деталей торгівлі, реклами та керівництва крамницями. А. Попадюк запровадив відповідний порядок комунікацій зі своїми працівниками: менеджери його крамниць зустрічаються з ним кожні два тижні. Між цими зустрічами 2-3 дні кожного тижня Анатолій відвідує свої крамниці.

Останні півроку його увага була привернута до того, що рівень обігу його однакових крамниць відрізняється на 15% і більше. Кілька місяців А. Попадюк вивчав роботу менеджерів цих крамниць, проте жодних порушень у їхній роботі не виявив. Тоді він вирішив відшукати відповідь у спеціальній літературі, присвяченій менеджменту команд. Розглядаючи роботу команди однієї з компаній, Анатолій знайшов аналогічний випадок. Цю різницю пов'язували зі здатністю менеджерів створювати стимули у свого персоналу.

А. Попадюк почав цікавитись, як його працівники мотивовані до роботи і як вони спілкуються між собою. Президент для себе відзначив, що на засіданнях, які він проводить, усі менеджери і спеціалісти слухають його дуже уважно. Проте їх висновки свідчили, що вони його просто уважно слухають, але не чують. Детальніше вивчаючи цю проблему, Анатолій з'ясував, що його вказівки не виконували точно. Під час чергового відвідування крамниць президент виявив незадоволення працівників і деяких



Вони не заперечували, що в компанії продажі організовані правильно, однак були переконані, що вони могли б цю справу робити краще, якби мали змогу спілкуватися з президентом безпосередньо. Близьче познайомившись з роботою колективів своїх крамниць, А. Попадюк виявив, що багато його працівників виконують свою роботу скуто, без ентузіазму та новаторства. Крім того, його дуже зацікавило те, чому деякі його кращі працівники звільнились і пішли на роботу до конкурентів.

Розмірковуючи над цими проблемами, А. Попадюк дійшов висновку, що треба налагоджувати тісніші контакти між працівниками, для цього потрібно розробити та впровадити відповідні заходи. Оскільки цю проблему самотужки вирішити важко, було введено посаду спеціального помічника, який мав займатися проблемами комунікацій. На цю роботу він запросив Віру Грицай, яка отримала університетський диплом бакалавра з менеджменту. Віра одразу взялась до роботи.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте, який стиль управління використовував А. Попадюк і як це впливало на вирішення проблем міжособових і організаційних комунікацій у компанії?
2. Які форми комунікацій із підлеглими переважно застосовував А. Попадюк?
3. Які комунікативні бар'єри є в компанії? Які заходи потрібні, щоб їх усунути?
4. Які несловесні форми комунікацій використовував А. Попадюк? Чи були вони ефективними?
5. Яким чином вирішення питань комунікацій у даній ситуації пов'язано з вирішенням проблем мотивації?

Обґрунтуйте систему заходів, яку повинна запропонувати Віра Грицай для вирішення проблеми комунікацій та підвищення продуктивності роботи персоналу крамниць.

9.2. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Проведення ділової наради”⁷

ВАТ „Альфа” діє згідно зі Статутом, має рахунки в банках, самостійний баланс і виконує всі функції, пов'язані із закупівлею і реалізацією продовольчих та непродовольчих товарів населенню



великого міста. У ВАТ „Альфа” працює 850 осіб, з них працівників апарату управління 76 осіб. Організаційно-управлінську структуру ВАТ „Альфа” показано на рис. 9.1.

Голова правління ВАТ „Альфа” призначив на 17 годину виробничу нараду, на яку зібралося 30 працівників апарату управління. У визначений час не з’явилося 10 осіб. Голова правління доручив своєму секретареві з’ясувати причину їх неявки, на що було витрачено 20 хвилин. Нарада розпочалася із запізненням на 30 хвилин.

Перед початком наради голова правління повідомив присутнім, що цю нараду буде присвячено розробці заходів усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків за другу декаду поточного місяця та активізації реалізації товарів і послуг. Нарада почалась 30-хвилинною доповіддю голови правління, в якій йшлося про невиконання плану з товарообігу і зниження прибутків, відсутність у продажу широкого асортименту товарів, які є в достатній кількості на базі, низьку культуру обслуговування споживачів і дисципліну серед робітників товариства.

Наводилися всім відомі дані, в котрий раз піддавалися критиці керівники відділів маркетингу, організації та персоналу, і окремі спеціалісти за „неприйняття заходів” і т. ін.

Але почути конструктивні пропозиції та пояснення причин такого становища голові правління не вдалося, оскільки на нараді були відсутні керівники і спеціалісти відповідних підрозділів.

У своїх поясненнях деякі спеціалісти апарату управління пробували відвести критику від себе, наводили приклади недбайливого ставлення до виконання своїх обов’язків працівників відділу маркетингу, бази тощо.

Деякі спеціалісти не змогли відповісти на окремі питання голови правління, мотивуючи це тим, що в них нема такої інформації, їх ніхто про нараду не попередив.

Окрім цього, виступаючі на нараді не дотримувалися регламенту. У приміщенні було шумно, мікрофон не працював.

Закінчилася нарада через 2,5 години, але заходів щодо усунення відставання у виконанні плану товарообігу і прибутків, а також активізації реалізації товарів та послуг так і не було розроблено. Такі недоліки в організації проведення виробничих нарад у цьому товаристві спостерігалися й раніше.



Рис. 9.1. Організаційно-управлінська структура VAT „Альфа”

Завдання для обговорення

1. Оцініть якість проведеної виробничої наради головою правління VAT „Альфа”.
2. Визначте, які помилки в організації виробничої наради допустив голова правління.
3. Складіть технологічну схему підготовки і проведення наради з питань виконання виробничих завдань. В схемі передбачте визначення кола питань, які підлягають обговоренню, збір і підготовка належної інформації, визначення учасників наради та їх оповіщення, підготовку технічної бази і перевірку її готовності, обговорення питань, контроль за додержанням регламенту, вироблення відповідного рішення і доведення цього рішення до



безпосередніх виконавців, а також закриття наради.

4. Підготуйте відповіді на запитання для участі в дискусії:

- чим відрізняється нарада від зборів трудового колективу?
- як саме приймається рішення на виробничих нарадах, які проводять керівники організації?
- хто і як повинен доводити рішення, що приймаються на виробничих нарадах, до працівників, які були відсутні на нараді з поважних і без поважних причин?
- хто повинен встановлювати регламент виступаючих працівників на виробничих нарадах?
- хто має готувати необхідну інформацію для виробничих нарад?

9.3. Аналітична задача „Інь-Янь”

Чи грали Ви коли-небудь в дитинстві у „Зіпсований телефон”? У цій грі учасники сідають по-колу, перший другому щось шепоче на вухо, той передає повідомлення наступному, і т.д. Коли останній озвучує отримане, вони порівнюють початкову версію з тим, що вийшло, як правило, повідомлення буває дуже викривленим.

Дана гра базується на тому ж принципі. Вона використовується для дослідження режиму прямої та непрямой комунікації.

Пряма і непряма комунікація

Непряма комунікація передбачає, що люди розуміють значення по-своєму, не вимагаючи пояснень. Вони виділяють певні аспекти повідомлення, використовуючи метафори та мовні звороти. У прямій комунікації все сприймається буквально. Люди, які використовують даний стиль спілкування, говорять те, що вони думають, не маючи на увазі нічого прихованого.

Правила гри

Перший гравець пише записку в стилі прямої комунікації (наприклад „Ти дурень!”). Наступний гравець „перекладає” це повідомлення на мову непрямой (наприклад: „Одну людину від іншої відрізняє багато факторів: з точки зору зовнішності ти прекрасний. з точки зору фізичної сили ти сильний. з точки зору інтелекту ти в основному як всі, може трошки нижче середньостатистичного рівня. Звісно це не значить, що ти погана людина”).



Наступний гравець перевертає дане повідомлення знову на мову прямої комунікації. І така конвертація продовжується до останнього гравця. У кінці гри ми порівнюємо різноманітні версії того ж самого повідомлення в двох стилях.

Приклад гри

Ми починаємо з прямого твердження:

Я кохаю тебе.

Кінцеве твердження:

Ціна тільки 15 доларів. То ви будете купувати чи ні?

Якщо Вам цікаво, ось як дане повідомлення перекладалось з одного стилю на інший, доки не викривився його зміст:

Пряме: Я кохаю тебе.

Непряме: Я зв'язала це пончо для тебе. Я думала, тобі сподобається.

Пряме: Це пончо ручної в'язки коштує 15 доларів.

Непряме: Це дійсно гарна пропозиція, висока якість, низька ціна. Ви можете заплатити 15 доларів за таку прекрасну річ?

Пряме: Ціна тільки 15 доларів. То Ви будете купувати чи ні?

9.4. Виробничі ситуації

Ситуація 1

До кола службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок від вищих інстанцій. Керівник повинен вирішити, як саме досягнути реалізації цих вказівок. Однак бувають випадки, коли з боку вищих інстанцій не надходять чіткі вказівки, не визначені конкретні цілі тощо.

Як повинен діяти керівник у таких випадках? Який з перерахованих варіантів дій Ви вважаєте найдоцільнішим?

А. Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою в інтересах своєї організації, і приступити до здійснення заходів з мобілізації персоналу на вирішення поставлених завдань.

В. Потрібно вийти з пропозицією до вищої інстанції і попросити надання необхідних вказівок.

С. Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищих інстанцій може пояснюватись тим, що в цих сферах вважають недоцільним і несвоєчасним приймати поспішні рішення.



Тому застосовувати будь-які практичні дії потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки зверху.

Ситуація 2

Ви – начальник великого цеху. Сьогодні Ви викликали для розмови з важливої для цеху проблеми свого підлеглого. В процесі Вашої розмови несподівано лунає телефонний дзвінок. Як бути?

Завдання

1. Не звертаючи уваги на дзвінок, продовжити розмову з підлеглим і довести її до кінця.
2. Вибачитись, перервати розмову і, по можливості, коротко поговорити по телефону.
3. Дати вказівку секретарю або будь - якому іншому працівнику цеху відповісти на телефонний виклик, не припиняючи розмови. Обґрунтуйте відповідь.

Ситуація 3

Андрій Козаченко – крупний менеджер однієї з українських фірм писав, що як тільки він виявив канали розповсюдження чуток в організації, то зразу зрозумів, як їх використовувати. Він періодично організовував витік інформації та дізнавався про реакцію на неї за допомогою каналів зворотного зв'язку в цій системі, перед тим як приймати рішення або змінювати що-небудь у своїх діях. Так можна було виявити можливу реакцію людей. Якщо вона виявлялася сприятливою, то виконання задуманого відбувалося негайно, в іншому випадку заново обдумувалися плани дій. Іноді А. Козаченко вичікував із нововведень, давав новинам хід ще на одній хвилі чуток, або ж діяв за попереднім планом, але обережніше.

Приблизно один раз на тиждень А. Козаченко запитував свою секретарку: „Що новенького, Алла?”. Знаючи, що його не цікавили особисті справи співробітників, а потрібні тільки відомості про справи, Алла часом видавала цікаві та цінні новини. Одного разу вона попередила Козаченка, що на наступній нараді один з керуючих збирається запропонувати реорганізацію, в результаті якої відділ Козаченка перейде до нього у підпорядкування. Цей керуючий був з когорти „засновників імперій”, а Козаченко мав стати однією з його „жертв”.

Наперед отримати попередження означає заздалегідь озброїтися



А. Козаченко спокійно спланував свою контрстратегію. Він звернувся до „засновника імперій” з пропозицією передати його відділ у підпорядкування відділу А. Козаченка. „Засновник імперій” так довго мучився, пояснюючи, чому цього не можна робити, що навіть не дійшов до питання щодо відділу Козаченка. Потім А. Козаченко попросив Аллу сповістити каналами розповсюдження чуток, що якщо інший керівник відстане від його відділу, то він зробить так само по відношенню до нього. Таким чином, двоє керівників однакового рангу жодного разу не розмовляли віч-на-віч і вголос не признавалися про існування конфлікту. Однак, каналами розповсюдження чуток до Козаченка прийшла відповідь: „Мир”, а відносини між цими двома людьми залишалися мирними і спокійними до кінця їхньої співпраці в даній організації.

Завдання

1. Як можна виділити етапи здійснення комунікаційного процесу в наведеному прикладі?
2. Як відбувався зворотний зв'язок та які могли бути наслідки спотворення інформації при здійсненні таких комунікацій?
3. Як могла б розвиватися ситуація у випадку використання формальних комунікацій?

Ситуація 4

На підприємстві „Х” формально ставляться до організації праці. Втрати робочого часу тут практично не знижуються. За півроку через прогули, запізнення та інші причини втрачено тисячі людоднів.

Багато робочого часу губиться через простой обладнання. Причиною більшості запізнь є погана робота міського транспорту. Не дивно, що продукція підприємства „Х” низької якості.

Уважно прочитайте повідомлення.

Підготуйте тези свого виступу перед робітниками з приводу усунення недоліків в роботі підприємства.

Подумайте над структурою виступу. Підберіть такі слова і вирази, які б дозволили Вам встановити нормальне взаєморозуміння з аудиторією.

Назвіть умови ефективного протікання комунікаційного процесу в даному випадку.



9.5. Психологічний тест 1. „Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей”

Дана методика призначена для виявлення комунікативних та організаторських здібностей особистості (вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь в групових заходах, вміння впливати на людей, проявляти ініціативу і т.д.). Особа, яку тестують, повинна швидко (за 10-15 хв.) дати відповідь на 40 запитань, наведених у таблиці 9.1. При цьому окремо визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей.

Таблиця 9.1

Виявлення комунікативних та організаторських здібностей

№ з/п	Тестові запитання	Відповідь	
		так	ні
1	2	3	4
1	Чи є у Вас потяг до вивчення різних людей та встановлення з ними знайомств?		
2	Чи подобається Вам займатися громадською роботою?		
3	Чи довго Вас турбує почуття образи, яку завдав хтось із товаришів?		
4	Чи завжди Вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалася?		
5	Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?		
6	Чи часто Вам вдається прихилити більшість своїх товаришів до прийняття Вашої думки?		
7	Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книжками чи будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?		
8	Чи легко Вам відмовитися від своїх намірів, якщо виникли певні перешкоди?		
9	Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?		



1	2	3	4
10	Чи любите Ви придумувати і організовувати із своїми товаришами різноманітні ігри та розваги?		
11	Чи важко Вам вливатися в нові для Вас компанії (колективи)?		
12	Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?		
13	Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?		
14	Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?		
15	Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?		
16	Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?		
17	Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?		
18	Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу в свої руки?		
19	Чи дратують Вас оточуючі люди? Чи виникає у Вас бажання побути на самоті?		
20	Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?		
21	Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?		
22	Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?		
23	Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?		
24	Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?		
25	Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?		



1	2	3	4
26	Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні проблем, які зачіпають інтереси Ваших друзів?		
27	Чи вірно, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих?		
28	Чи правда, що Ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?		
29	Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення у незнайоме товариство?		
30	Чи брали Ви участь у громадському житті школи (вузу, фірми)?		
31	Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?		
32	Чи вірно, що Ви не будете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не зразу прийняли друзі?		
33	Чи відчуваєте Ви себе комфортно, потрапивши в незнайому компанію?		
34	Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?		
35	Чи правда, що Ви губитеся, коли треба говорити щось великій кількості людей?		
36	Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?		
37	У Вас багато друзів?		
38	Чи часто Ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?		
39	Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?		
40	Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх друзів?		

Після проведення опитування необхідно підрахувати кількість співпадаючих з ключем відповідей по кожному розділу методики. Номери правильних відповідей представлено у табл. 9.2.



Таблиця підрахунку кількості правильних відповідей

Здібності	Відповідь	Номери правильних відповідей										Кількість правильних відповідей
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Комунікативні	так	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	
	ні	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	
Організаторські	так	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	
	ні	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	

Оціночний коефіцієнт (K) комунікативних чи організаторських здібностей можна представити через відношення кількості співпадаючих відповідей по кожному розділу до максимально можливої кількості відповідей, що співпали за формулою:

$$\hat{E} = \frac{\delta}{20}, \quad (9.1)$$

де x – кількість відповідей, що співпали з ключем.

Оцінка результатів

Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських здібностей, близькі до 0 – про низький рівень. Оціночний коефіцієнт – це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників (K) відповідає певна оцінка. Наприклад, кількість відповідей, що співпали виявилась 19 по шкалі комунікативних здібностей і 16 по шкалі організаторських здібностей, за формулою (9.1) обчислимо:

$$K_{\kappa} = 19/20 = 0,95 \quad \text{та} \quad K_{\circ} = 16/20 = 0,80.$$

Порівняємо отримані результати із шкалою оцінок комунікативних та організаторських здібностей (табл. 9.3).



Таблиця 9.3

Порівняльна шкала оцінок

Комунікативні здібності	Значення коефіцієнта K_k	0,10-0,45	0,46-0,55	0,56-0,65	0,66-0,75	0,76-1,00
	Оцінка	1	2	3	4	5
	Рівень виявлення комунікативних здібностей	низький	нижче середнього	середній	високий	дуже високий
Організаторські здібності	Значення коефіцієнта K_o	0,20-0,55	0,56-0,65	0,66-0,70	0,71-0,80	0,81-1,00
	Оцінка	1	2	3	4	5
	Рівень виявлення організаторських здібностей	низький	нижче середнього	середній	високий	дуже високий

Інтерпретація результатів

Якщо Ви отримали:

- оцінку „1”, то Вам характерний досить низький рівень виявлення здібностей до комунікативної та організаційної діяльності;

- оцінку „2” – розвиток комунікативних та організаторських здібностей знаходиться на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, почуваете себе скуто в новій компанії, колективі, надаєте перевагу проведенню вільного часу на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі при встановленні контактів з людьми і, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Виявлення ініціативи в громадській діяльності досить занижене, в багатьох справах. Ви уникає прийняття самостійних рішень;

- оцінку „3”, то Вам характерний середній рівень виявлення комунікативних та організаторських здібностей, Ви прагнете до



контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Однак, „потенціал” цих здібностей не відрізняється високою стійкістю. У майбутньому Ви потребуєте серйозної і планомірної роботи по формуванню і розвитку комунікативних та організаторських здібностей;

- оцінку „4”, то Вас можна віднести до групи людей з високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей. Ви не губитесь в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтесь розширити коло знайомих, займаєтесь громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням приймає участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійне рішення в екстремальній ситуації;

- оцінку „5” – Вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей, для Вас характерні швидка орієнтація у важких ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, надаєте перевагу важливій справі чи складній ситуації, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваете себе в незнайомій компанії, любите і вмієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських здібностей у даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявляться невисокими, то це зовсім не означає, що потенційно цих здібностей у Вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку, або у Вас не було нагальної потреби розвинути відповідні уміння.

9.6. Психологічний тест 2. „Оцінювання самоконтролю у спілкуванні”⁷

На успішність та ефективність комунікацій дуже часто негативно впливає нездатність учасників контролювати свої емоції під час спілкування. Це притаманно тим людям, які вважають, що прямолінійність і щирість – кредо їхнього життя. Ступінь комунікативного контролювання можна визначити за допомогою тесту, який розробив американський психолог М. Снайдер.



Люди з високим комунікативним контролем, за Снайдером, постійно слідкують за собою, добре знають, де і як себе поводити, керують своїми емоціями. Разом з тим, у них ускладнена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їх позиція: „Я такий, який є на даний час”. Люди з низьким рівнем комунікативного контролювання більш безпосередні і відкриті, у них більш стійке „Я”, яке майже не змінюється в різних ситуаціях.

Уважно прочитайте десять тверджень (опис реакцій на деякі ситуації) і оцініть їх із своєї точки зору. Якщо Ви згодні або майже згодні, то дайте відповідь „так”, якщо не погоджуєтесь, – „ні”.

1. Я вважаю важким і складним мистецтво наслідувати звички інших людей.
2. Я, мабуть, можу при нагоді поводитися так, щоб привернути увагу або повеселити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко перебуваю в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і при спілкуванні з різними людьми я поведжу себе зовсім по-іншому.
7. Я можу відстоювати тільки те, у чому щиро переконаний.
8. Щоб мати успіх у справах і у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.
10. Я завжди такий, яким здаюся.

Порівнявши відповіді з ключем до підрахунку балів, при співпадінні нараховується по одному балу за кожну правильну відповідь.

Ключ для підрахунку балів

№ ситуації	так	ні	№ ситуації	так	ні
1	0	1	6	1	0
2	1	0	7	0	1
3	1	0	8	1	0
4	1	0	9	1	0
5	0	1	10	1	0



Результати тесту

0–3 бали. У Вас низький рівень комунікативного контролювання. Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте за потребу змінюватися залежно від ситуації. Ви здатні до широкого саморозкриття в спілкуванні. Дехто вважає Вас „незручним” у спілкуванні через Вашу прямолінійність.

4–6 балів. У Вас середній рівень комунікативного контролювання. Ви щирі, але нестримані в своїх емоційних проявах, проте у своїй поведінці враховуєте думку оточення.

7–10 балів. У Вас високий рівень комунікативного контролювання. Ви легко перевтілюєтеся в будь яку роль. Гнучко реагуєте на зміну ситуації. Добре почуваєтеся і навіть можете передбачити враження, яке справите на оточуючих.

9.7. Психологічний тест 3. „Ставлення до протилежної статі”¹⁵

Зі збільшенням кількості працюючих жінок, комунікації між чоловіками та жінками в організаціях розширюватимуться. Дослідження свідчать, що чоловіки та жінки часто мають проблеми, у спілкуванні через різне розуміння та сприйняття ролі кожної статі. Для проходження тесту позначте кожне твердження як істинне або хибне.

Таблиця 9.4

Тестові запитання

№ з/п	Тестові твердження	Твердження	
		істинне	хибне
1	2	3	4
1	Жінки мають більшу інтуїцію, ніж чоловіки. Вони володіють шостим чуттям, яке називають „жіночою інтуїцією”		
2	На ділових зустрічах співробітники більше слухають чоловіків, ніж жінок		
3	Жінки люблять поговорити. Вони говорять значно більше від чоловіків на колективних зустрічах		
4	Чоловіки говорять швидко. Вони розмовляють значно швидше від жінок		



1	2	3	4
5	Чоловіки більш відкриті, ніж жінки. Вони більше виражають свої почуття очима і виявляють дружнє ставлення під час першої ж зустрічі		
6	Жінки привітніші і більше хвалять, ніж чоловіки		
7	Чоловіки частіше перебивають, ніж жінки, і відповідають на запитання, навіть якщо вони не їм адресовані		
8	Жінки вимогливіші, ніж чоловіки і частіше віддають накази		
9	Загалом чоловіки і жінки сміються над одним і тим же		
10	Закохані чоловіки і жінки хочуть чути одне і те ж від партнера		
11	Чоловіки просять про допомогу не так часто, як жінки		
12	Чоловіки більш вимогливі до себе і картають себе частіше, ніж жінки		
13	За допомогою жестів жінки менш конфліктні порівняно з чоловіками		
14	Чоловіки, обговорюючи якийсь випадок, пояснюють усе більш детально, ніж жінки		
15	Жінки мають звичку більше зачіпати інших людей у розмові, ніж чоловіки		
16	Чоловіки більш уважні, слухаючи когось, ніж жінки		
17	Жінки та чоловіки однаково емоційні під час розмови		
18	Чоловіки, як звичайно, більше, ніж жінки, розмовляють про особисті справи		
19	Чоловіки можуть розмовляти на більшу кількість тем, ніж жінки		
20	Тепер однаково виховують і синів і дочок		
21	Жінки мають звичку загострювати проблеми і самі їх створюють		



1	2	3	4
22	Чоловіки приємніші співбесідники, більше користуються жестами, у них все написано на обличчі		
23	Чоловіки задають більше запитань, ніж жінки		
24	Загалом, чоловіки та жінки люблять говорити на подібні теми		
25	Жінки швидше від чоловіків запитають партнера, чи він пройшов тест на СНІД		

Порівняйте свої відповіді із висновками спеціальних досліджень різних авторів.

1. *Неправильно.* Науково не підтверджено, що жінки мають більшу інтуїцію, ніж чоловіки. Однак дослідження засвідчили, що жінки приділяють більше уваги „деталям”. Лінгвіст Робін Лекофф підтверджує це і зазначає, що жінки ліпше описують кольори.

2. *Правильно.* Чоловіків слухають частіше, ніж жінок. У Sex Differences in Listening Comprehension Кеннет Грубер і Жаклін Гаелейн виявили, що як чоловіча, так і жіноча аудиторія уважніше слухає промовців – чоловіків, ніж промовців – жінок.

3. *Неправильно.* Наперекір популярному стереотипу, це чоловіки, а не жінки більше говорять. Дослідження, наприклад, Ліннет Гіршман, свідчать, що чоловіки набагато переговорюють жінок.

4. *Неправильно.* Хоча деякі дослідження засвідчують, що жінки розмовляють швидше, ніж чоловіки, вони не обов’язково розмовляють дуже швидко.

5. *Неправильно.* Численними дослідженнями виявлено, що жінки, а не чоловіки більше контактують за допомогою очей і міміки. Доктор Ненсі Генлі стверджує, що жінки демонструють більш дружню поведінку, таку як посмішки, вирази обличчя і кивання головою, ніж чоловіки.

6. *Правильно.* Дослідження свідчать, що жінки більш відкриті і виказують більше знаків згоди, ніж чоловіки. Вони також більше користуються приємними виразами у своїх розмовах.

7. *Правильно.* Дональд Зіммерман і Кендейс Вест з’ясували, що у 75 – 93% випадків розмову перебивають чоловіки.



8. *Неправильно.* Чоловіки використовують більше команд та окличних форм, що робить їх вимогливішими. Декілька дослідників виявили, що жінки ввічливіші у своїй мові.

9. *Неправильно.* Чоловіки і жінки, безумовно, відрізняються у сенсі гумору. Жінки більше жартують, коли є мала жіноча група, а чоловіки більше жартують у більшій змішаній групі.

10. *Неправильно.* У дослідженні, проведеному для Playboy Channel, людей запитували, що вони хочуть чути, кохаючи. У цілому, жінки хочуть чути, що вони гарні і кохані, а чоловіки – які вони чудові коханці.

11. *Правильно.* Дебора Таннен стверджує, що чоловіки, як звичайно, не просять допомоги, питаючи про дорогу, а жінки просять.

12. *Неправильно.* Декілька досліджень та численні психологічні спостереження свідчать про те, що жінки самокритичніші і більше себе картають, ніж чоловіки. Дослідження Дебори Таннен підтверджують, що жінки також більше використовують вибачальних фраз у своїх розмовах, зокрема „Вибачте”, „Я не хотіла”, або „Мені жаль”.

13. *Правильно.* Природознавець Чарльз Дарвін стверджував, що скулившись, втягнувши голову і прагнучи зайняти менше місця, людина може демонструвати агресивність. Інші дослідники виявили, що жінки часто сидять, перехрестивши ноги або в колінах, або у щиколотках, або тісно притискають лікті до тулуба.

14. *Неправильно.* Як зазначено раніше, жінки більше концентруються на деталях і описах під час розмов і пояснень, ніж чоловіки. Як засвідчує дослідження Робіна Лекоффа, жінки більше описують і змальовують речі, говорячи про них.

15. *Неправильно.* Чоловіки більше торкаються всього, ніж жінки. Згідно з висновками кількох дослідників, чоловіки частіше торкаються жінок, пропускаючи їх у дверях, подаючи їм пальто та піджаки, відкриваючи їм дверцята машини.

16. *Неправильно.* Жінки, а не чоловіки, уважні слухачі. Дослідження постійно свідчать, що жінки демонструють контакт очима і виражають схвалення, посміхаючись і киваючи головою.

17. *Правильно.* Чоловіки і жінки однаково емоційні, коли розмовляють. Однак жінки більше виявляють ці емоції, як стверджують дослідники, зокрема Робін Лекофф, тому вони



використовують більше таких психологічно – стверджувальних виразів, як „я відчуваю”, „я сподіваюся”, „я надіюся”.

18. *Неправильно.* У цілому, чоловіки піднімають менше особистих тем, ніж жінки. Жінки обговорюють людей, стосунки, дітей, самоствердження і те, як певний досвід вплинув на них. З іншого боку, чоловіки більше схильні до „зовнішніх” тем – подій, новин, спорту і тем, пов’язаних з конкретними фізичними завданнями.

19. *Неправильно.* Навіть якщо чоловіки не порушують так багато тем, як жінки, вони більше перебивають, що дає їм змогу контролювати теми, які порушили жінки.

20. *Неправильно.* Навіть якщо є багато прогресивних і соціально поінформованих батьків у сучасному світі, вони все одно інакше ставляться до синів, ніж до дочок. Вони інакше з ними спілкуються, що зумовлює певні стереотипи поведінки залежно від статі.

21. *Правильно.* Навіть якщо чоловіки роблять більше прямих заяв, останні дослідження засвідчують, що жінки більше конфліктують і більше створюють проблем, ніж чоловіки. Однак жінки ввічливіші і непрямі, про що пише Дебора Таннен.

22. *Неправильно.* У кількох дослідженнях зазначено, що жінки більш натхненні і приємні співрозмовники, ніж чоловіки, а також більше контактують очима, рухами тіла, використовують різні відтінки інтонацій, образні слова, емоційні вирази і фрази.

23. *Неправильно.* Оскільки жінки порушують більше тем для розмови, вони також задають більше запитань. Це роблять для того щоб підтримати розмову.

24. *Неправильно.* Чоловіки і жінки, як звичайно, розмовляють про різні речі. Дослідження виявили, що жінки люблять говорити про діту, особисті стосунки, зовнішній вигляд, одяг, самовираження, дітей, весілля, характерні риси інших, їхні вчинки, справи на роботі тощо. Натомість, чоловіки надають перевагу темам спорту, роботи, відпочинку, останнім подіям, технічним новинкам, новим технологіям, автомобілям, іншим засобам пересування та музиці.

25. *Правильно.* Останні дані опитування Gallup для Lillian Glass „Він каже”, „Вона каже” виявили, що жінки частіше, ніж чоловіки порушували тему СНІДу та безпечного сексу.



ТЕМА 10. Рішення у менеджменті та умови їх прийняття

10.1. Правила прийняття управлінських рішень

1. Перш ніж уточнювати деталі, спробуйте уявити проблему вцілому.
2. Не приймайте рішень, поки не розглянете всі можливі варіанти.
3. Сумнівайтесь! Навіть усталені істини мають викликати недовіру, і не треба боятися спростовувати їх.
4. Намагайтесь поглянути на проблему, яка постала перед Вами, з усіх боків, навіть якщо шанси на успіх є примарними.
5. Шукайте модель, або аналог, які допоможуть Вам краще зрозуміти суть проблеми. Так, діаграми і схеми дозволяють охопити складну і широку проблему буквально одним поглядом.
6. Ставте багато запитань. Правильно сформульоване запитання, може кардинально вплинути на зміст відповіді.
7. Не задовольняйтесь першим рішенням, яке спаде Вам на думку. Намагайтесь відшукати його слабкі сторони. Спробуйте знайти інші рішення даної проблеми і порівняйте їх з першим.
8. Перед прийняттям остаточного рішення варто обговорити з кимось свої проблеми.
9. Не приховуйте своїх почуттів. Безсумнівно, логічне мислення є основою аналізу проблеми, проте інтуїція часто наштовхує на вірне рішення.
10. Пам'ятайте, що кожна людина має власний особливий погляд на життя і по своєму сприймає щоденні проблеми, які потребують вирішення.

10.2. Ділова гра 1. „Розроблення управлінських рішень методом колективного генерування ідей”⁷

Сценарій ділової гри

1. Члени ТТК ознайомлюються з правилами проведення гри, критеріями оцінки доповідачів, розглядають проблемну ситуацію та розробляють рішення.
2. Під час обговорення проблемної ситуації жодному з учасників гри не надаються привілеї. Всі мають право голосу.



3. Заборонено будь-які критичні висловлювання та проміжні оцінки. Головна мета обговорення – розробка нових ідей в творчих та дружніх умовах.

4. Слід прагнути до того, щоб запропонованих ідей було якнайбільше і всі вони відрізнялися різноманітністю. Від кількості запропонованих варіантів залежить імовірність появи нової, цінної ідеї. Дозволено пропонувати маловірогідні для реалізації ідеї, доповнення до вже висунутих пропозицій учасників „мозкового штурму”. Під час обговорення можна ставити запитання з метою уточнення та розвитку нових ідей, однак вони не повинні бути оціночними або відображати особисті стосунки.

Характеристика проблемної ситуації

Перед обговоренням необхідно завчасно розглянути перелік проблем і вибрати одну найбільш актуальну, безпосередньо пов'язану з життям студентської групи та напрямками майбутньої професійної діяльності. Наприклад:

1. Застосування різноманітних форм матеріального і морального стимулювання в рекламному агентстві (будівельній організації, стоматологічній клініці тощо).

2. Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Раціоналізація системи відбору та підвищення професійної підготовки кадрів.

4. Зменшення опору змінам під час реалізації нової стратегії (наприклад, стратегії конгломератної диверсифікації, стратегії скорочення неприбуткових підрозділів, стратегії скорочення витрат).

5. Визначення напрямів стимулювання збуту продукції та реалізації послуг.

6. Формування позитивного іміджу організації.

7. Поліпшення організації навчального процесу.

8. Удосконалення організації позааудиторного навчання.

Порядок розробки ситуації

Процедура „мозкової атаки” включає п'ять етапів.

Етап 1. *Формулювання або вибір проблем з урахуванням їх актуальності та колективних інтересів.*

Протягом 10 – 15 хв. студенти ознайомлюються з правилами пошуку рішень і поведінки в процесі „мозкової атаки”. В кожному



тимчасовому творчому колективі обирають керівника, секретаря та експерта. Ролі всередині ТТК розподіляють у відповідності особистим інтересам, побажанням та можливостям студентів.

Ефективність обговорення значною мірою залежить від правильного вибору керівника, його здатності створювати вільну творчу обстановку, стимулювати та заохочувати ідеї, володіти здатністю імпровізувати, почуттям гумору. Керівник ТТК регулює процеси генерування ідей, спостерігає за дотриманням правил та регламенту. Після завершення першого етапу „мозкової атаки” він рекомендує кандидатуру керівника проекту за обраною темою, яка узгоджується з ТТК. Секретар ділової гри фіксує всі пропозиції в протоколі без зазначення прізвища авторів ідей та пропозицій.

Керівник проекту після першого етапу повинен організувати обговорення висунутих пропозицій, визначити найбільш цікаві, перспективні та практично можливі для реалізації ідеї, підготувати невелику доповідь про результати проведеної роботи.

Етап 2. Попереднє опрацювання будь-яких нескладних ситуацій.

Другий етап триває 10 – 15 хв., протягом яких учасники гри управляються в швидкому пошуку відповідей на запитання та завдання, які поставлено викладачем, що допомагає максимально швидко адаптуватися до правил, відчути свободу мислення. Доцільно розглядати не більше трьох-чотирьох питань. Наприклад: „Скільки можна знайти варіантів застосування пустої пляшки 3-під мінеральної води або коробки 3-під взуття?”

Етап 3. Розробка проблеми.

Третій етап триває 30 – 45 хв. Ведучий ще раз уточнює завдання, яке поставлено перед учасниками гри, нагадує основні правила поведінки, застерігає від типових помилок.

У процесі „мозкової атаки” кожен учасник може виступити декілька разів, але керівник ТТК повинен відслідковувати, щоб одна пропозиція не містила більше однієї ідеї, а тривалість виступу не перевищувала 1 – 2 хв. Секретар ділової гри фіксує всі пропозиції в протоколі. Необхідно висунути якнайбільше ідей. Під час обговорення неперспективні ідеї не отримують підтримки учасників обговорення і будуть замінені новими. Таким чином проявляється прихована форма оцінки висловлених пропозицій. З метою порівняння результатів та створення умов для змагання доцільно в



різних ТТК обговорювати одну і ту ж проблему або декілька проблем.

Етап 4. Оцінювання, класифікація та відбір найбільш досконалих ідей.

Протягом 10 – 15 хв. усі висловлені ідеї піддаються критичному аналізу, деталізуються, уточнюються та доповнюються. Виходячи з мети розробки, висунуті пропозиції класифікуються, визначаються можливі бар'єри їх застосування, складаються плани їх реалізації, конкретизуються виконавці та строки робіт.

Відбирати ідеї можна поетапно, з послідовним використанням різноманітних критеріїв, ранжування їх за значимістю, попередньо виключивши слабкі пропозиції.

Розподіл етапів генерування ідей та аналізу формує сприятливі умови для їх всебічного розгляду, більш об'єктивної критики, дозволяє виявити найбільш перспективні напрями рішення проблем та подати їх у вигляді конкретної програми.

Реалізація поставлених завдань здійснюється під керівництвом керівника проекту в кожному ТТК.

Етап 5. Кінцеве оцінювання діяльності ТТК.

П'ятий етап триває 10 – 15 хв. Створюється експертна комісія, яка складається з викладача і по одному представнику від кожного ТТК. Експертна комісія заслуховує повідомлення керівників проектів, визначає найцікавіші, оригінальні та відпрацьовані варіанти рішення, здійснює критичний огляд ходу гри та визначає ТТК, який отримав перемогу (табл. 10.1, 10.2).

Таблиця 10.1

Якість виконання ролей

Учасники гри	Тимчасові творчі колективи				
	1	2	3	4	5
Керівник ділової гри					
Керівник проекту					
Асистент (секретар)					
Експерт					
Члени команди					



Оцінка діяльності ТТК

№ з/п	Параметри оцінки	Тимчасові творчі колективи				
		1	2	3	4	5
1	Правильність та оригінальність ідеї					
2	Комплексність та глибина аналізу проблеми, яка розглядається					
3	Дотримання регламенту в процесі дискусії					
4	Активність групи					
5	Коректність взаємостосунків					

Оцінювання діяльності ТТК

Кожний показник оцінюється за 3-6-бальною системою. Звіт про роботу має включати протоколи пропозицій ТТК та керівників проектів, висновки експертної комісії та підсумковий документ – проект (комплекс пропозицій) з розв’язку проблеми, яку піддано „мозковій атаці”.

10.3. Ділова гра 2. „Реалізація управлінських рішень щодо вдосконалення діяльності бригад цеху”

Мета: вивчення діяльності бригад цеху, розробка і реалізація заходів з ліквідації втрат робочого часу робітниками бригад, визначення розмірів росту продуктивності праці і зниження собівартості виробів внаслідок проведення заходів.

Зміст ділової гри

1. Визначення норм часу на виконання операцій з виготовлення виробів робітниками бригади.
2. Встановлення попереднього складу бригади:
 - розрахунок трудомісткості виконання операцій;
 - визначення фонду робочого часу одного робітника;
 - розрахунок чисельності робітників в бригаді.
3. Визначення можливого скорочення кількості робітників шляхом встановлення втрат робочого часу.



4. Розрахунок середньозмінних втрат робочого часу до і після проведення наступних заходів.

5. Розрахунок росту продуктивності праці внаслідок проведення заходів:

- скорочення чисельності робітників в бригаді;
- зменшення середньозмінних втрат робочого часу.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення

Група розбивається на 4 тимчасових творчих колективи (за кількістю бригад), які отримують кожен окремо вихідні дані від керівника, який дає пояснення щодо мети, змісту, порядку проведення та оформлення результатів ділової гри.

Керівники ТТК отримують необхідні додаткові дані та пояснення.

Етап II. Проведення розрахунків та формування висновків

Цех очолює начальник, якому лінійно підпорядковуються майстри (бригадири). У розпорядженні начальника цеху знаходиться функціонально пов'язане з бригадами економічне бюро, до складу якого входять начальник бюро і 4 нормувальники-економісти, закріплених за кожною бригадою. У кожній бригаді за посадами є майстер-бригадир, керівник бригади, технолог-конструктор, робітники.

Вихідні дані представлено у додатку Ж. Структуру цеху наведено на рис.10.1.

Необхідно встановити чисельність бригад за професіями. Розрахунок проводять учасники ТТК на чолі з керівником за допомогою нормувальника-економіста, закріпленого за даною бригадою. Начальник цеху з начальником економічного бюро перевіряють правильність розрахунків, ступінь участі нормувальника-економіста у роботі бригади. Визначають попередній склад бригади. Далі за допомогою нормувальника-економіста розробляють заходи з ліквідації втрат робочого часу робітниками бригади шляхом:

- розрахунку можливого скорочення кількості робітників;
- зменшення середньозмінних втрат робочого часу внаслідок покращення організації робочих місць.



Рис. 10.1. Виробничо-управлінська структура цеху

Після розрахунків можливого скорочення кількості робітників та зменшення середньозмінних втрат робочого часу внаслідок покращення організації робочих місць встановлюється остаточний склад бригади і проводяться розрахунки розмірів підвищення продуктивності праці та зниження собівартості виробів.

Розрахунки здійснюються в такій послідовності:

1. Визначення норм часу на виконання операцій з виготовлення виробів робітниками цеху.

Норма часу ($H_{\text{ч}}$) виконання операцій робітниками на виготовлення певного виробу визначається за формулою:

$$H_{\text{ч}} = (H_{\text{осн.}} + H_{\text{доод.}}) \times K, \text{ хв.} \quad (10.1)$$

де, $H_{\text{осн.}}$ – норма основного часу на обробку виробу, хв.;

$H_{\text{доод.}}$ – норма додаткового часу на обробку виробу, хв.;

K – коефіцієнт, що враховує час на обслуговування і відпочинок.

Норми часу розраховуються для виконання кожної операції.



2. Визначення попереднього складу бригади.

Чисельність робітників (\mathcal{U}) на виконання кожної операції розраховується за формулою:

$$\mathcal{U} = \frac{T_A}{\Phi_{pч}} + \frac{T_B}{\Phi_{pч}}, \quad \text{осіб} \quad (10.2)$$

де T_A, T_B – трудомісткість виконання певної операції відповідно для виробів А і В;

$\Phi_{pч}$ – фонд робочого часу одного робітника, год.

Фонд робочого часу одного робітника за рік розраховується за допомогою формули:

$$\Phi_{pч} = 365 - T_1 - T_2 - (T_3 + T_4) - T_5 \times t_1 - (T_1 + T_2) \times t_2, \quad \text{год.} \quad (10.3)$$

де T_1 – вихідні дні;

T_2 – святкові дні;

T_3 – дні відпустки;

T_4 – кількість вихідних і святкових днів, що співпадають з відпусткою;

T_5 – неявка на роботу;

t_1 – тривалість зміни, год.;

t_2 – час, на який скорочується робочий день в передвихідні та святкові дні.

Трудомісткість виконання певної операції відповідно для виробів А і В визначається за формулою:

$$\dot{O}_{\dot{A}, \dot{A}} = \dot{I} \div \times N_{\dot{A}, \dot{A}}, \quad \text{год. осіб} \quad (10.4)$$

де $N_{A,B}$ – програма випуску відповідно виробу А і В.

3. Розрахунок можливого скорочення кількості робітників.

За даними спостережень (балансу робочого дня одного робітника) розраховується сума втрат робочого часу з вини робітників. Кількість робітників, які підлягають скороченню (n) розраховується за формулою:

$$n = B_{p.ч.} / t, \quad \text{осіб} \quad (10.5)$$

де $B_{p.ч.}$ – втрати робочого часу, хв.;

t – тривалість робочого дня, хв.



Для визначення суми втрат робочого часу слід розраховувати нормативну і фактичну тривалість кожної категорії втрат робочого часу. Різниця нормативної і фактичної величин дасть втрати або економію робочого часу робітниками.

4. Розрахунок середньозмінних втрат робочого часу.

На основі вихідних даних розраховуються середньозмінні втрати робочого часу до проведення заходів (покращення обслуговування і організації робочих місць) у процентах до часу робочого дня – $B_{p.ч.1}$, а середньозмінні втрати робочого часу після проведення заходів – $\hat{A}_{\delta.2}$.

5. Розрахунок росту продуктивності праці внаслідок проведених заходів.

Ріст продуктивності праці ($P_{ПП}$) від скорочення чисельності працівників розраховується за формулою:

$$P_{ПП} = \frac{Ч_{\delta}}{(Ч_{\delta} - E_{ч})}, \quad (10.6)$$

де $Ч_{\delta}$ – чисельність базова;

$E_{ч}$ – економія чисельності персоналу, осіб.

Ріст продуктивності праці від зменшення середньозмінних втрат робочого часу розраховуємо за формулою:

$$P_{ПП} = \frac{100 - B_{p.ч.2}}{100 - B_{p.ч.1}} \times 100, \quad \% \quad (10.7)$$

Далі учасники ТТК (бригади) проводять розрахунки техніко-економічних показників (ТЕП) діяльності бригади.

Середня заробітна плата одного робітника, виробіток на одного працівника, собівартість продукції на одного працівника, а також дані для розрахунку фонду робочого часу, задаються окремо викладачем і є однаковими для всіх бригад; підготовчо-заклучний час – 3% від оперативного часу; час відпочинку – 6% від часу робочого дня.

За результатами проведених розрахунків розробляються конкретні управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності бригад цеху.



Результати розрахунків необхідно звести до таблиці 10.3. ТЕП діяльності на рівні цеху розраховують начальник цеху та начальник економічного бюро. Результати заносяться до табл. 10.4.

Таблиця 10.3

Техніко-економічні показники діяльності бригади

Заходи	Показники			
	економія чисельності, осіб.	економія ФЗП, грн.	ріст продуктивності праці, %	зниження собівартості, %
1	2	3	4	5

Таблиця 10.4

Техніко-економічні показники діяльності цеху

Бригада/ заходи	Показники			
	економія чисельності, осіб.	економія ФЗП, грн.	ріст продуктивності праці, %	зниження собівартості, %
1	2	3	4	5

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Наприкінці гри начальник цеху виставляє всім її учасникам (начальнику економічного бюро, економістам, майстрам-бригадирам, членам бригад) оцінки активності за п'ятибальною шкалою і заносить їх до табл. 10.5.

Керівники кожного ТТК по черзі доповідають запропоновані управлінські рішення. Тривалість доповіді становить 7-10 хвилин. В обговоренні мають брати участь усі члени бригад, які мають відповідати на запитання поставлені керівником ділової гри.

Керівники кожного ТТК по черзі доповідають запропоновані управлінські рішення. Тривалість доповіді становить 7-10 хвилин. В обговоренні мають брати участь усі члени бригад, які мають відповідати на запитання, поставлені керівником ділової гри.



Оцінка активності учасників ділової гри

№з/п	Учасники гри	Оцінка

Повнота розкриття змісту, якість і актуальність положень кожного з оптимальних рішень оцінюється керівником ділової гри.

10.4. Ситуаційно-розрахункова задача „Ранок на дачі”

Вихідні дані: На дачі знаходяться батько, син 14 років і донька 6 років. О 8-й годині від’їздить електричка, на якій вони повинні поїхати в похід. Із собою вони мають взяти бутерброди та чай, на сніданок слід приготувати батьку – чорну каву, дітям – каву з молоком, і всім – по одному біфштексу з відвареною картоплею. Воду потрібно носити з колонки за 250 метрів.

Обладнання. На дачі є двохкамфорна газова плитка, рукомийник наливний, об’ємом 6 літрів, зовнішній туалет – одномісний, одне відро для води на 12 літрів, 1 пательня, на якій розміщується 2 біфштекси, електрочайник – ємкістю 1 літр, інше начиння та посуд в достатній кількості. Потрібно визначити час, коли всім необхідно встати, щоб встигнути на електричку.

При цьому необхідно виконати перелік справ, наведений в таблиці 10.6.

Методичні вказівки. При виконанні роботи слід враховувати завантаженість обладнання (не можна на 2-камфорній плитці одночасно смажити біфштекси, кип’ятити молоко та варити картоплю) і ресурсів – одна людина в більшості випадків не може робити одночасно 2 справи (за виключенням випадку, коли перша справа має пасивний характер – варіння картоплі, а інша починається пізніше початку першої, і закінчується раніше неї). Витрата води на справи: 6 – відповідно 2, 2, 1 літр, 7–2 літри, 11–4 літри, 12–1 літр, 13–2 літри, 15–3 літри, 19–5 літрів.

Одночасно всі повинні: почати сніданок і вийти на електричку.



Вихідні дані до задачі

№ справ	Перелік ранкових справ на дачі	Витрати часу на виконання справ (хв.) для		
		батька	сина	дочки
1	Встати, одягнутися	2	2	5
2	Туалет	2	5	7
3	Прибрати постіль	2	3	5
4	Зарядка	15	15	10
5	Принести воду з колонки	10	чи 10	—
6	Умитись, почистити зуби	5	5	8
7	Побритись	5	—	—
8	Заплести кіски	5	чи 5	чи 10
9	Закип'ятити воду	2	чи 2	—
10	Почистити картоплю	8	чи 10	—
11	Зварити картоплю	20	чи 20	—
12	Зварити каву	5	—	—
13	Заварити чай	2	чи 2	—
14	Закип'ятити молоко	5	чи 5	—
15	Вимити біфштекси	2	—	—
16	Підсмажити з одного боку	10	—	—
17	Накрити стіл	3	чи 3	чи 3
18	Поснідати	10	10	15
19	Вимити посуд та прибрати	10	чи 10	20
20	Приготувати бутерброди	5	чи 10	—
21	Скласти речі в дорогу	5	чи 5	—
22	Одягнутися, взутися	3	5	10
23	Дійти до електрички	8	8	8
24	Купити квитки	2	чи 2	—

Примітка: Позначення „чи” означає, що справу має зробити хтось один, прочерк – що дана справа не може бути виконана сином або дочкою.

Підведення підсумків: Переможцем визнається група (учасник), за розрахунками якої (якого) сім'я встане пізніше. Найбільш вдало зробити часову діаграму (діаграму Гантта), в якій по осі абсцис



відкладені інтервали часу, а по осі ординат учасники. Справи можна позначати цифрами чи як вам зручно, проте у формі, яка зрозуміла для сприйняття і перевірки.

10.5. Імітаційна гра „Політ на місяць”^{*7}

Мета: порівняти результати рішень, які приймаються індивідуально та групою, і розвинути навички групової взаємодії при прийнятті рішень.

Чисельність команди: 4-6 осіб.

Умови: класна кімната, велика дошка з крейдою або проектор з екраном та маркери для запису, листи для індивідуальної та групової роботи.

Інструкція для індивідуальної гри. Ви – член екіпажу космічного корабля, який, згідно до затвердженого плану має зустрітися з раніше посланим кораблем на світлому боці Місяця. Проте внаслідок неполадок Ваш корабель зробив посадку за 370 км від місця призначення. Під час посадки багато обладнання на борту постраждало. Ваше життя залежить від того, чи зможете Ви потрапити на корабель, який Вас чекає. Необхідно вибрати принципово важливі речі для походу на 370 км. Далі наведено 15 предметів, які не було пошкоджено під час посадки.

Ваше завдання полягає в тому, щоб проранжувати їх у порядку важливості, щоб Ваш екіпаж зміг добратися на місце зустрічі. Номер 1 присуджується найважливішому предмету, 2 – другому за значенням і 15 – найменш важливому предмету. У Вас є 10 хв. щоб прийняти рішення.

Результати ранжування записують в карту учасника (табл. 10.7).

Інструкція для командної гри. Ваша команда має прийняти рішення методом консенсусу. Тобто з номером важливості предмету мають погодитися всі члени групи. Тільки в цьому разі рішення вважається компромісним.

Керівництво з досягнення консенсусу

1. Уникайте суперечок, у яких домагаєтеся відстояти правоту власного судження. Підходьте до вирішення завдання з позиції логіки.

2. Уникайте зміни своєї точки зору тільки заради того, щоб дійти

^{*} Відповідь до задачі див. у додатку Ж.



згоди та не припустити виникнення конфлікту. Підтримуйте тільки ті рішення, з якими можете погодитися хоча б частково.

3. При прийнятті командного рішення неприпустимі такі методи, як голосування, усереднення, торг.

4. Приймайте розходження в думках як можливість отримання додаткової інформації, а не підґрунтя для конфлікту.

Таблиця 10.7

Картка учасника гри

№ з/п	Найменування предмету	Експертна оцінка	Індивідуальна оцінка		Групова оцінка	
			рейтинг	різниця між експертною та індивідуальною оцінкою	рейтинг	різниця між експертною та груповою оцінкою
1	Моток міцної мотузки					
2	Аптечка					
3	Сірники					
4	Карта зоряного неба					
5	Портативний обігрівач					
6	Два галони з киснем					
7	Харчі					
8	Надувний пліт					
9	20 л. питної води					
10	Магнітний компас					
11	Сигнальна ракета					
12	Ящик згущеного молока					
13	Радіоприймач (передавач на сонячних батареях)					
14	Парашут					
15	2 револьвери 45-го калібру					
	Загальна кількість балів	—	—		—	



Методичні рекомендації і порядок проведення гри

1. Кожному учаснику гри дається лист для індивідуальної роботи і 10 хв. для виконання вправи. Результати заносяться в картку учасника гри (табл. 10.7).

2. Кожній команді видається один лист для спільної роботи. Учасникам гри не дозволяється змінювати індивідуальні результати в ході спільного обговорення. Результати заносяться у відповідну колонку картки учасника гри (табл. 10.7).

3. Команді надається 20 хв. для заповнення листа спільної роботи.

4. Ведучий гри оголошує експертні оцінки та пояснення.

5. Учасники гри мають підраховувати абсолютну різницю в балах між своїми відповідями та експертними оцінками. Підсумовується різниця в індивідуальному завданні.

6. Підраховується середній бал команди. З цією метою складаються індивідуальні показники й діляться на кількість членів команди.

7. Підраховується абсолютна різниця в балах між індивідуальними відповідями і експертними оцінками та з командними відповідями і експертними оцінками.

8. Порівнюються командні та індивідуальні результати. Учасники гри мають пояснити, чому деякі з вірних індивідуальних відповідей не було враховано в результатах командної роботи.

9. Після прийняття командних рішень проводиться їх презентація та захист. Виграє команда, яка має найменшу різницю між експертною та командною оцінками.

10. Набувши досвіду індивідуального та командного прийняття рішення запропонуйте студентам визначити переваги командного ухвалення рішення, шляхом відповіді на наступні твердження:

- більше інформації (в команді додається досвід і знання всіх учасників);
 - члени команд розуміють логіку ухвалення рішення, тому легше впроваджувати організаційні зміни;
 - зменшується можливість виникнення конфліктів;
 - під час спілкування студенти стають членами однієї команди;
 - відбувається формування горизонтальних зв'язків.
11. Відзначити негативні сторони групового прийняття рішення:
- домінування точки зору однієї людини;



• спори всередині команди можуть привести до компромісу, який не задовільняв усіх вимог;

• тривалість процесу прийняття рішень;

• групове мислення: бажання досягти консенсусу превалює над бажанням ухвалити оптимальне рішення.

12.Провести дискусію із студентами про переваги і недоліки прийняття командних та індивідуальних рішень.

13.Підбити підсумки: визначити кращу команду і кращих студентів в індивідуальному заліку та виставити оцінку за результатами гри. При оцінюванні результатів використовується шкала:

0-20 балів – відмінно;

21-30 балів – добре;

31-40 балів – посередньо;

41-50 балів – задовільно;

51 бал та більше – погано.

10.6. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Аналізуючи проблеми, наведені в таблиці 10.8, і, використовуючи схему процесу прийняття раціонального управлінського рішення, намітьте альтернативи розв'язання даних проблем і розробіть оптимальне управлінське рішення.

Таблиця 10.8

Вихідні дані

№ з/п	Форма і профіль підприємства	Проблемні ситуації
1	Мале автотранспортне підприємство	Відсутність запасних частин; відмова клієнта від послуг підприємства
2	Середнє торгово-посередницьке підприємство	Проблема збереження товару; поява конкурентів
3	Крупне радіотехнічне підприємство	Необхідність проведення рекламної компанії; виробниче обладнання потребує ремонту; низька кваліфікація ІТП



Ситуація 2

Ви - керівник науково-дослідної установи. Проходячи коридором помічаєте двох інженерів відділу *N*, які курять і розмовляють про свої особисті справи. Через півгодини, повертаючись до кабінету, бачите тих самих працівників за тим самим заняттям. Ваша реакція? Обґрунтуйте.

Завдання

1. Підійдете до працівників і накажете їм повернутись на свої робочі місця.
2. Викличете до себе керівника відділу *N* і вимагатимете від нього пояснень з приводу недоліків в організації праці відділу.
3. Якщо відділ *N* виконує свої завдання – проігноруєте цей випадок.
4. Якщо відділ *N* виконує свої завдання – „підкинете” йому додаткову роботу.
5. Спробуєте вияснити, чому працівники неефективно використовують свій робочий час. Якщо причини об'єктивні – зобов'яжете відповідні служби усунути недоліки.

Ситуація 3

Радіотехнічне підприємство випускає широкий асортимент професійної та побутової аудіо- та відеотехніки. Переважна частина комплектуючих надходить за довгостроковими договорами з-за кордону. Наприкінці третього кварталу 2008 року постачальник мікросхем серій K155 - K555 (чеське підприємство) повідомив, що у зв'язку з закінченням терміну дії договору з 1 січня 2009 року можливі поставки даних мікросхем лише за ціною, яка перевищує попередню на 26% і в обсязі не більше 80% від бажаного. Мікросхеми даної серії застосовуються у 15% модулів, з яких складаються вироби підприємства. Запас на складі даних мікросхем обмежений.

Завдання

1. Визначте рішення, яке доцільно було б прийняти в даній ситуації.
2. Виявіть всі можливі (в тому числі і неприйнятні) альтернативи.
3. Оцініть, на яких стадіях процесу можливе звернення до додаткового збору інформації без значних втрат для підприємства загалом.



ТЕМА 11. Керівництво та лідерство в організації

11.1. З досвіду менеджменту в Україні „Що треба робити, щоб домогтися злагодженої командної роботи?”

1. Визначити невідкладність і напрям.
 2. Підібрати в команду таких людей, які добре працюють з іншими, не поступаючись власною думкою.
 3. Ставити завдання, які орієнтовані на продуктивність.
 4. Для людей, які працюють разом, мета повинна бути спільною.
 5. Продуктивність людей оцінювати не тільки за досягнутими результатами, а й за тим, наскільки добре вони працюють в команді.
 6. Стимулювати людей до єднання в команді.
 7. Створювати спільні управлінські команди між підрозділами.
 8. Продумати організацію як систему команд, які взаємодіють та об'єднують загальною метою.
 9. Проводити спеціальні збори, щоб робочі групи могли вивчати проблеми без тиску повсякденних турбот.
 10. Використовувати тренувальні програми для створення сприятливих взаємовідносин.
- Тренувати навички взаємовідносин команд, доповнюючи їх іншими підходами.

11.2. Ділова гра „Підбір генерального директора фірми”¹³

Мета ділової гри: опрацювання методики підбору керівників на посади шляхом визначення обов'язкових (необхідних та достатніх) вимог (якостей) до них і самооцінки своїх власних якостей шляхом порівняння їх із загальноприйнятими (колективно виробленими).

Зміст ділової гри

1. Скласти перелік необхідних ділових і особистих якостей керівника організації та відповідним чином їх оцінити.
2. Розробити матрицю переваг.
3. Визначити необхідні та достатні якості, які мають характеризувати директора фірми на основі оцінювання за допомогою матриці переваг.



4. Оцінити особисті якості та ділові характеристики старости групи на відповідність лідерським можливостям.

5. Виконати самооцінку своїх рис характер та схильність до управлінської діяльності.

6. Здійснити порівняльний аналіз власних лідерських якостей та зробити висновок на їх відповідність якостям керівника організації.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

На початку гри її керівник роз'яснює основи теорії керівництва та лідерства в організації, у процесі якого визначаються вимоги до керівника сучасного типу.

Для прийняття колективних рішень всередині академічної групи створюються тимчасові творчі колективи, ролі всередині яких розподіляються у відповідності особистим інтересам, побажанням та можливостям студентів.

Керівник ділової гри за допомогою експерта роз'яснює мету та зміст ділової гри, визначає порядок проведення і кінцевий результат.

Етап II. Порядок проведення ділової гри

1. На основі наведеного в табл. 11.1 переліку якостей керівника фірми визначаються найважливіші з них шляхом обговорення членами ТТК і заносяться у графу „Директор”, де проставляється оцінка в балах за кожною характеристикою якостей на основі виробленої колективної думки. У графі „менеджер” кожен студент проставляє ту кількість балів для кожної характеристики, яка відповідає його особистості.

Таблиця 11.1

Перелік необхідних якостей менеджера

№ з/п	Якості (K_i)	Характеристика якостей	Оцінка	
			директор фірми	менеджер
1	2	3	4	5
1	Освіта	Вища	50	50
		Незакінчена вища	25	0
		Середня спеціальна	0	-30
		Спеціаліст з управління	50	30
2	Професіоналізм	Так/Ні	50	50



Закінчення табл. 11.1

1	2	3	4	5
3	Стан здоров'я	Здоровий Не зовсім здоровий	30 0	40 10
4	Стаж роботи	До 5 років До 10 років До 20 років Більше 20 років	10 40 50 10	5 25 50 30
5	Вік	До 25 років До 40 років До 50 років До 60 років Більше 60 років	5 40 50 40 20	5 40 50 40 20
6	Сімейний стан	Одружений Неодружений	40 0	40 10
7	Компетентність	Так Ні	50 -30	50 -50
8	Діловитість	Так Ні	50 -50	30 -20
9	Дисципліна	Так Ні	50 -50	50 -50
10	Порядність	Так Ні	50 -50	50 -50
11	Ініціативність	Так Ні	30 -30	40 -40
12	Привабливість	Так Ні	30 -30	20 -20
13	Ставлення до критики	Терпеливе Нетерпеливе	50 -50	40 -30
14	Прийняття рішень	Своєчасне Не своєчасне	50 -50	50 -50

2. Для визначення найважливіших (необхідних і достатніх) якостей керівника кожен студент попередньо повинен ознайомитись із математичним апаратом обробки експертних оцінок, метою якого є формування і розрахунок матриці переваг.



У нашому випадку формується матриця переваг якостей директора (табл. 11.2).

Усі якості почергово прирівнюються одна до іншої. Якості, якій надається перевага, присвоюється число 2, без переваги – 0, при рівності – по 1. Наприклад, виявлено, що якість K_1 важливіша ніж K_2 . Тоді у 2-му стовпці 1-го рядка матриці запишемо число 2, а у 2-му рядку 1-го стовпця – число 0. Наприклад, у 1-му рядку 1-го стовпця записано число 1, що вказує на рівність цих якостей. На перетині кожного рядка і стовпця для однієї і тієї ж самої якості проставляємо цифру 1 (наприклад, для рядка K_1 і стовпця K_1 , рядка K_2 і стовпця K_2 тощо), оскільки зрозуміло, що якість саму із собою порівняти неможливо.

Особливість даної матриці полягає в тому, що у кожному її рядку подані значення якості у порівнянні з іншою. У побудованій для прикладу матриці показано значення лише 8-ми якостей із 14-ти, щоб зменшити громіздкість розрахунків. Насправді ж матриця може мати стільки елементів m , скільки буде відібрано якостей для порівняння n . Отже, підсумовуючи значення переваг якостей по рядках, отримаємо абсолютну вагу кожної якості директора. Наприклад, K_1 має абсолютну вагу $V_{K_1}=11$, для $K_2 - V_{K_2}= 8$ і т.д. Підсумувавши абсолютну вагу всіх якостей по стовпцю V_{K_i} ,

отримаємо абсолютну вагу всіх якостей директора, тобто, $\sum_{i=1}^n V_{K_i}$.

3. Далі знаходимо відносну вагу якості (W_{K_i}) за формулою:

$$W_{K_i} = \frac{V_{K_i}}{\sum_{i=1}^n V_{K_i}} \times 100 \quad (11.1)$$

Відносна вага вказує на перевагу однієї якості над іншою і дає можливість проранжувати їх для кожного дослідження.

4. Отримані дані підсумовуються й виводиться середня вага кожної якості. Якщо в складі ТТК є N студентів, то середня вага K_i якості $V_{K_i}^{\text{ср}}$ розраховується за формулою (11.2).



Тепер можна визначити найважливіші (основні) якості керівника

шляхом ранжування цих якостей за їхніми середніми вагами ($V_{K_i}^{\text{н\ddot{a}\ddot{o}}}$).

$$V_{K_i}^{\text{н\ddot{a}\ddot{o}}} = \frac{\sum_{g=1}^N V_{K_{ig}}}{N} \quad (11.2)$$

Таблиця 11.2

Матриця переваг директора

m	K_n	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	...	K_{14}	K_n	V_k	Відносна вага якості, %
1	K_1	1	2	2	2	1	2	1	0	14	
2	K_2	0	1	2	1	1	2	1	0	20	
3	K_3	0	0	1	2	2	1	2	0	15	
4	K_4	0	1	0	1	1	2	1	0	15	
5	K_5	1	1	0	1	1	2	1	0	14	
6	K_6	0	0	1	0	0	1	0	1	3	
7	K_7	1	1	0	1	1	2	1	2	18	
8	K_8	2	2	2	2	2	1	0	1	24	
...	
14	K_{14}	
...	K_n	1	...	
Сума													$\sum_{i=1}^n V_{K_i}$	100

5. Для визначення необхідних достатніх якостей директора (менеджера) будується діаграма на основі індивідуальних значень ваги кожного із студентів зокрема і порівнюється з діаграмою, побудованою на основі середніх значень цих якостей.

На осі абсцис розміщується ранг відповідної якості (R_{K_i}) на осі ординат ваги якостей. У результаті – виділяються ті якості (достатні), без яких претендент не може займати посаду директора (менеджера) ні за яких умов. Для того, щоб знайти межу між необхідними й достатніми якістьми, слід використати коефіцієнт межі ($K_r = 4/3$). Якщо є n якостей, то межа буде проходити по вазі, рівній $n \times K_r$. Наприклад, $n = 14$, то $n \times K_r = 14 \times 4/3 = 18,67$.

Якості, що мають власну вагу рівну $n \times K_r$, є достатніми.

Визначення необхідних і достатніх якостей суттєво впливає на подальший розрахунок.

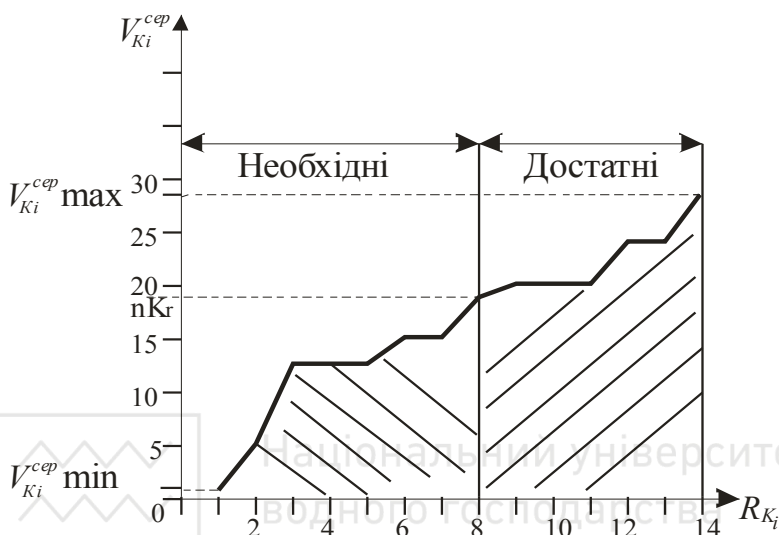


Рис. 11.1. Діаграма необхідних і достатніх якостей менеджера

6. Студент оцінює себе як директора (менеджера) за шкалою вибраних якостей, тобто визначає свою здатність займати таку посаду. Для розрахунку використовується самооцінка (C_i) окремо за необхідними і достатніми якостями шляхом множення оцінки власної якості (C_{K_i}) на її вагу (V_{K_i}) згідно з даними таблиці 11.2.

$$C_i = C_{K_i} \times V_{K_i} \quad (11.3)$$

Далі значення C_i підсумовуються окремо за необхідними та достатніми якостями, за якими в цілому й визначається загальна

самооцінка ($\sum_{i=1}^n C_i$). Якщо значення самооцінки за необхідними

якостями є вищими за значення самооцінки за достатніми якостями, то це вказує на наявність у претендента якостей, що дають йому шанси посісти посаду директора. Але кінцевий висновок можна



зробити на основі порівняння значень індивідуальної самооцінки з оптимальною оцінкою якостей директора (C_{on}) і середньою (C).

7. Знаходиться C_{on} для директора фірми використовуючи максимальні бали за шкалою вибраних якостей (табл. 11.1) та середні ваги ($V_{K_i}^{ca\delta}$):

$$\tilde{N}_{it} = \sum_{i=1}^n \tilde{N}_{K_i}^{max} \times V_{K_i}^{ca\delta} \quad (11.4)$$

Визначаються якості, які слід виховувати в собі в першу чергу. Знаходиться середнє C для ТТК і порівнюється з власним і C_{on} . Середнє значення C розраховується за формулою:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{s=1}^n C_i}{N} \quad (11.5)$$

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

По завершенні ділової гри кожен керівник ТТК доповідає про проведену роботу та отримані результати. Порядок і зміст доповіді повинен включати:

- мету роботи та постановку завдань;
- коротку характеристику і порядок виконаних досліджень;
- за результатами проведених досліджень і обробки їх даних визначаються необхідні та достатні якості для зайняття посади директора або менеджера фірми;
- визначені для кожного члена ТТК власні якості порівнюються із середніми для усіх членів творчого колективу.

Після презентації своїх доповідей керівниками ТТК викладач підбиває підсумки ділової гри, зазначає позитивні моменти, оцінює кожного з учасників гри за їхню активність під час проведення ділової гри та презентації своєї доповіді.

11.3. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Боротьба за директорське крісло”¹⁵

Станіслав Дмитришин прийшов працювати у торгову фірму „Роксолана” після закінчення комерційної академії за газетним оголошенням. Петро Вершигора вже працював там шість років.



Хоча у нього й не було вищої освіти, проте авторитет він завоював своєю працьовитістю і заслужено переходив з одного посадового щабля на інший. Тепер він з нетерпінням чекав відкриття нової філії фірми, директором якої його обіцяли призначити.

Заступником Петра Вершигори призначили Станіслава. Рішення керівництва було обґрунтованим. Уважали, що організаторські здібності, практичний досвід, упертість та працьовитість новопризначеного шефа будуть органічно доповнені ерудицією і гарними манерами його першого помічника.

Проте шанобливість Петра вистачило ненадовго. Філія була в іншому місті, тому керівництво контролювало його роботу головню за кінцевими результатами. Тихе та спокійне життя, яке налагодилося у філії, повністю вичерпало мотивацію нового директора, у системі цінностей якого кінцевою метою була добре оплачувана посада з мінімальними обов'язками.

Ставши керівником з досить стабільним доходом, Петро вже не виявляв такого ентузіазму, як раніше. Не вимагав він цього й від підлеглих. Мимоволі роль лідера у колективі узяв на себе Станіслав.

Між шефом та його заступником діяла мовчазна угода. Переклавши на плечі Станіслава головну частину своїх функціональних обов'язків та зрідка з'являючись в офісі, Петро майже не втручався в роботу заступника. Якби Петро тримав ситуацію під контролем, то такий розподіл обов'язків міг тривати досить довго. Однак Петро втратив контроль над ситуацією. По-перше, він своєчасно не помітив змін, які відбулись із Станіславом: той дуже швидко навчився керувати людьми та ухвалювати самостійні рішення. Поступово заступник усвідомив, що не тільки може, а й хоче бути самостійним керівником.

По-друге, Петро, поступово втрачаючи компетентність, посилав замість себе в центральний офіс Станіслава.

Дмитришин вирішив скористатись такою нагодою. Приїжджаючи в центральний офіс, він намагався зустріти якомога більше старих знайомих співробітників. На питання, як справи у філії, здебільшого відбувався жартами або відмовчувався. Свідомо поводячись, так, Станіслав підігрівав чутки, хоч і непрямо, що у філії справи йдуть погано, а директор це приховує.



Керівництво вирішило з цього приводу порозмовляти з Дмитришиним і з'ясувати ситуацію. Проте заступник нічого конкретно не розповів, а дав зрозуміти, що інтереси фірми потребують виїзду керівництва у філію.

Співробітники філії сприйняли таку інформацію спокійно. Вони бачили, що Петро самоусунувся від керування, і були переконані у правильності рішення президента фірми. Тому на зборах у присутності президента всі почали виступати, випереджаючи події, з пропозицією призначити директором філії Станіслава. Президент був захоплений зненацька такою пропозицією. Він мав намір обмежитися критикою. Проте виступи членів колективу змінили думку президента. Петро ж не знайшов аргументів, та й забракло сміливості виступити на свій захист. Президент призначив новим директором філії Станіслава.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте, яких рис лідера забракло Петру Вершигорі для керівництва колективом.
2. Які дебютні помилки допустив Петро у стосунках з своїм заступником?
3. Як ви оцінюєте поведінку Станіслава?
4. Чи правильне рішення ухвалив президент фірми, звільнивши Петра з роботи та призначивши Станіслава?
5. Які позитивні чи негативні риси лідера необхідно відзначити у Станіслава?

11.4. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Досвід ефективного керівництва”

Менеджмент – це не тільки наука, а й мистецтво. Популярно його можна пояснити на прикладі приготування їжі. Деякі господині чітко дотримуються рекомендацій рецептури, а більшість додає спеції за своїм смаком. Щось подібне відбувається і в управлінні. Вивчивши теорію, керівник застосовує її принципи з огляду на власні смаки, здібності, завдання і можливості. Про свій досвід менеджера розповідає Ігор Чернов, директор зі збуту ВАТ „Видавництво „Бліц – Інформ”.

Підприємство повноцінно функціонує і розвивається завдяки маркетингу, виробництву, роботі з персоналом та фінансово –



економічній діяльності. Маркетинг – це дослідження, збут або продаж, а також інформація. Для виробництва потрібні обладнання, сировина, технічний прогрес і взаємодія з маркетингом. На всіх цих етапах бере участь персонал, який треба правильно підбирати і яким треба вміти керувати. Кінцева мета – результат фінансово-економічної діяльності, зокрема прибуток.

Як керівнику – початківцю максимально ефективно налагодити взаємодію цих елементів? У цій ситуації Ігор Чернов згадував, що є узагальнені функції менеджменту: планування, організаційна діяльність, мотивування (Ігор Чернов називає просто „стимулюванням”) і контролювання.

Вони пронизують увесь процес управління. Об’єднавши функції менеджменту з переліченими вище елементами виробництва, Чернов отримав таблицю, заповнивши яку, можна змалювати картину роботи компанії цілому, окремого підрозділу і навіть співробітника.

Ігор Чернов зазначає, що, читаючи літературу, дуже важко синтезувати спрямованість діяльності з практичною технологією її ефективної організації та взаємодії всіх структурних підрозділів.

Таблиця 11.3

Таблиця Чернова

Функції менеджменту	Маркетинг	Виробництво	Персонал	Фінансово-економічна діяльність
1	2	3	4	5
Планування	Дослідження, реклама, збут	Обсяг виробництва, послуг, товарів, продуктивність	Підбір кадрів, кваліфікація, функції, обов’язки, права	Затрати, доходи, прибуток
Організаційна діяльність	Діяльність з отримання інформації та збуту	Технологія виробництва, обладнання, матеріали, транспорт	Виконання обов’язків	Облік затрат, платежів, аналіз

Мотивування (стимулювання)	Використання прийомів та методів для збільшення збуту	Використання технологій, які підвищують продуктивність праці	Премії, відрядна оплата, вирішення соціальних питань	Ефективність керування фінансами
----------------------------	---	--	--	----------------------------------

Закінчення табл. 11.3

1	2	3	4	5
Контролювання	Терміни отримання інформації (її обсяг, достовірність): обсяг збуту товарів, послуг у натуральних показниках	Показники продуктивності, обсяг виробництва товарів, послуг	Якість виконання робіт, індивідуальні результати	Зіставлення реальних і планових показників

Виробництво нагадує чорну скриньку. На вході до нього – завдання, на виході – результат. Таблиця дає змогу контролювати і планувати все, що відбувається всередині скриньки, практично на кожному етапі, результат можна спрогнозувати з великою достовірністю.

Таблицею Чернова користуються так. Для постійного контролювання над виробництвом керівнику треба заповнити кожну клітинку, починаючи, звичайно, з *планування*. Перше питання: „Що робити?” Орієнтиром тут є мета фінансово-економічної діяльності. У правому верхньому кутку таблиці записують бажані витрати, доходи та прибуток.

Визначивши мету, формують можливі шляхи її досягнення. Для цього у стовпчику „Маркетинг” записують можливий набір дій, використовуючи різні канали інформації (обговорення проблеми зі спеціалістами, пресу, рекламу, літературні джерела тощо). Проаналізувавши ситуацію, застосовують кілька альтернативних варіантів. У стовпці „Виробництво” визначають набір дій, які забезпечують виконання кожного з визначених варіантів. У стовпці „Персонал” записують обчислену потребу в працівниках щодо кожного з названих варіантів. На цій стадії формують конкретний склад працівників для виконання поставлених завдань, визначають



їхню кваліфікацію, розписують функції, обов'язки, делегують повноваження.

Наступний етап – *організаційна діяльність*. У стовпці „Маркетинг” записують конкретні заходи з дослідження, реклами і збуту. У стовпці „Виробництво” визначають матеріальне забезпечення, налагодження технологічного процесу виготовлення продукції. У стовпці „Персонал” виконання конкретними людьми і підрозділами своїх обов'язків з питань маркетингу, виробництва і фінансів. Фінансово – економічна діяльність на цьому кроці передбачає облік затрат, аналіз роботи підприємства.

Далі йде етап *мотивування та стимулювання*. Тут у стовпці „Маркетинг” завдяки застосуванню конкретних стимулів визначають способи швидкого просування товарів та послуг до споживача. У стовпці „Виробництво” визначають конкретні технології, які підвищують продуктивність та забезпечують зростання обсягів виробництва. У стовпчику „Персонал” – умови максимально швидкого і якісного виконання роботи, оплату праці, умови преміювання працівників, вирішення соціальних та побутових питань, моральне стимулювання тощо. У фінансово-економічній діяльності відображають загальну суму додаткових затрат та їхній перелік за структурними підрозділами виробничого процесу.

Завершальний етап – *контролювання*. Тут записують перші контрольні показники. На стадії маркетингу зазначають терміни отримання керівниками чи виконавцями конкретної інформації. Контролювання процесу забезпечують показниками кількості виготовленої продукції за певний період. Роботу персоналу оцінюють за персоніфікованими результатами кожного працівника. Кінцевий результат контролювання визначають шляхом зіставлення реальних і планових показників видатків та доходів. Якщо реальні показники витрат будуть перевищувати заплановані обсяги, то потрібно повернутись до початкового етапу планування й у стовпці „Маркетинг” розглянути додаткові варіанти досягнення мети та виконати повторно всі розрахунки щодо цього варіанта.

Після детального доповнення всіх варіантів таблиці аналізують їхню взаємодію як по горизонталі, так і по вертикалі. На підставі детальних розрахунків роблять потрібні зміни.



Керівники, яким підпорядковано кілька підрозділів, ділять кожну клітинку на міні клітинки, у яких фіксують контрольні цілі, завдання і терміни, а також виконавців.

Важливість цієї системи організації роботи, на думку Чернова, полягає в тому, що попередньо аналізуючи їх, учасники процесу ліпше усвідомлюють свої завдання, відшукують внутрішні резерви та оптимальні форми взаємодії з іншими працівниками. Вони відчують свою значимість та безпосередню причетність до отримання кінцевих результатів.

Завдання для обговорення

1. Сформулюйте позитивні сторони запропонованої таблиці керівництва виробництвом продукції.
2. Чи можна розширити таблицю Чернова і за допомогою яких складових менеджменту?
3. Порівняйте запропоновану таблицю керівництва Чернова з відомими Вам ситуаційними підходами до керівництва.

11.5. Ситуаційні задачі „Стилі лідерства”

Наведені нижче приклади лідерства є різними. У кожному випадку на них впливають три чинники: умови, залучені працівники та особисті риси керівника.

Ситуація 1

Іван Іванович – керівник планового відділу на великому машинобудівному заводі. У його підпорядкуванні є 150 осіб, які працюють у виробничих підрозділах і займаються плануванням, випуском та контролем продукції. Робота дуже відповідальна, тому персонал складається головню з висококваліфікованих спеціалістів.

Робота Івана Івановича полягає у забезпеченні безперебійного функціонування підрозділів, працівники яких повинні точно знати, коли виконувати конкретну роботу. Крім того, він контролює забезпечення тісної кооперації між трьома напрямками роботи. Харизматичного типу лідерства тут не простежується. Іван Іванович – спокійний, стриманий, холоднокровний, тримається на відстані від працівників. Така поведінка створює у підлеглих віру, що Іван Іванович завжди знає, що робить і чого хоче.

Іван Іванович регулярно проводить збори всіх своїх підлеглих. Разом з ними швидко й оперативно аналізує результати виконання



роботи, а також проблеми, що виникали. На зборах він дещо змінює свою поведінку. Іван Іванович з людини, яка точно знає все, чого хоче та очікує від людей виконання його вказівок, стає керівником, готовим вислухати різні погляди, оцінити їх та ухвалити рішення. Інколи він навмисно підкидає своїм менеджерам проблему та дає завдання, щоб вони їх вирішували, а йому повідомили результати.

Крім того, Іван Іванович стежить за тим, щоб менеджери відділів доводили інформацію про ці збори до керівників нижчого рівня. Він завжди надає перевагу командній роботі, згуртованості, переконуючи, що проблеми налагодження кооперації між підрозділами є пріоритетними для роботи. Якось він дуже роздратувався, коли внаслідок тертя між підрозділами роботу було виконано неякісно.

Ситуація 2

Степан Федорович працює начальником відділу головного конструктора ВАТ „Львівський автобусний завод”. На цю посаду призначений 1,5 року тому. Проте за цей період у відділі відбулися значні зміни, стало більше порядку.

Попередник Степана Федоровича був дуже суворим та прискіпливим керівником. За це його підлеглі не любили, хоча побоювалися. Степан Федорович – зовсім інша людина. Він відразу став душею відділу, за короткий період налагодив між працівниками дружні стосунки, відкинувши субординацію та суровий розподіл обов’язків. Керівництво заводу не схвалює таких змін, проте Степана Федоровича це не засмучує. Головне для нього – атмосфера в колективі та взаємодопомога між працівниками. Підлеглі люблять його та цінують, хоча інколи підсміюються над ним за недостатню організацію роботи, коли цього потребують жорсткі зовнішні умови. Проте працівники у згадані критичні моменти самоорганізуються та надолужують прогаване. За це Степана Федоровича часто згадують на нарадах, навіть позбавляють працівників відділу премії. Проте всі інші відділи їм заздрять, адже вони почувають себе на роботі вільно та невимушено.

Ситуація 3

Ігор Михайлович – виконавчий директор меблевої фірми, яка 90% своєї продукції відправляє на зовнішній ринок, де кон’юнктура різко змінюється. Це потребує переналагодження виробництва та



швидко оновлення продукції. Ігор Михайлович пройшов важкий шлях. Його кар'єра тісно пов'язана з розвитком фірми. У меблевому бізнесі панує велика конкуренція, проте він розширюється, кількість учасників ринку також зростає. Такий перебіг подій потребує відповідного керівництва. Рішення з приводу продукції, ринків та працівників треба ухвалювати часто і швидко. Тому з керівництва ніхто не заперечував, щоб Ігор Михайлович особисто ухвалював більшість рішень, які давали великі прибутки.

Цей керівник є деспотом, хоч і великодушним. Про меблеве виробництво та бізнес він знає все. У нього голосний стиль керівництва. Лінєвих він не сприймає і часто це демонструє, вживаючи заходів до тих, хто повторює помилки чи погано працює.

Він уперта людина. На засіданні дирекції інколи говорить, що хоче знати і врахувати погляди присутніх. Проте всі знають, що коли він ухвалив якесь рішення, то його дуже важко переконати у протилежному. Однак, на комбінаті всі погоджуються з такою поведінкою Ігоря Михайловича, оскільки впевнені, що його втручання буде корисним для справи. Колектив беззаперечно виконує всі розпорядження Ігоря Михайловича, тому що знає – він завжди правий.

Завдання для аналізу

Аналізуючи виробничі ситуації дати обґрунтування наступним твердженням:

1. Який стиль управління властивий керівникам у ситуаціях 1 – 3?
2. Визначити основні позитивні та негативні риси керівників. Обґрунтувати свою думку.
3. Назвіть помилки, які допускали керівники у наведених ситуаціях та обґрунтуйте своє рішення.

Дайте свої рекомендації щодо вдосконалення конкретних стилів у названих ситуаціях.

Ситуація 4

Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

1. Посада.
2. Освіта.
3. Стаж роботи.
4. Застосування управління за цілями.
5. Характер.



6. Застосування теорії Портера-Лоулера.

Ситуація 5

Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують вплив як категорію керівництва. Обґрунтуйте.

1. Характер.
2. Впевнена поведінка.
3. Володіння знаннями з макро- і мікроекономіки.
4. Вміння працювати на ЕОМ.
5. Трудова активність.
6. Налагоджені зв'язки з фінансово-банківськими структурами.

Ситуація 6

Виберіть 2 форми влади, які, на Вашу думку, найдоцільніше застосовувати менеджеру при розв'язанні конкретної проблеми. Обґрунтуйте.

1. Влада примусу.
2. Влада винагороди.
3. Експертна влада.
4. Еталонна влада.
5. Законна влада.

Проблема 1. „Перехід робітників складального цеху з відрядно-преміальної системи оплати праці на комбіновану форму”.

Проблема 2. „Зміна цілей організації шляхом переходу від масового виробництва кількох товарів до застосування стратегії диверсифікації виробництва”.

Проблема 3. „Перебудова організації шляхом переходу від лінійно-функціональної до територіальної організаційної структури управління”.

Ситуація 7

У менеджменті особливе значення надається визначенню стилю керівництва. Пропонується чотири варіанти дій керівника, який дає доручення своєму секретарю:

1. „Я продикую Вам лист, який необхідно відправити сьогодні”. Далі йде текст листа. У даному випадку детально пояснюється, в чому полягає завдання, і як його слід виконувати; крім цього, перед відправленням здійснюється контроль.

2. „Необхідно сьогодні ж відправити лист такому-то постачальнику з повідомленням про ... Ви не могли б скласти текст



листа, щоб о третій годині ми змогли його разом переглянути?” При такій манері керівництва керівник роз’яснює, як слід зробити, надає можливість працівникам самим розробити пропозиції і, в разі необхідності, вносить корективи. У даному випадку перед відправленням листа здійснюють корекцію.

3. „Необхідно сьогодні ж відправити листа клієнту, якого я відвідав вранці, з інформацією про... Прослідкуй за цим. Якщо в тебе є питання, я готовий вислухати”. У даному випадку, дається розпорядження і лише потім йдуть роз’яснення, як його виконувати в тому випадку, якщо працівник сам попросить.

4. „Необхідно сьогодні відправити листа такому-то постачальнику з інформацією про ... Потурбуйтеся про це”. У даному випадку дається розпорядження про те, що вимагається, а виконання надається самому співробітнику.

Завдання:

1. Дайте визначення кожному стилю керівництва на основі відомих Вам підходів до визначення стилів керівництва.

2. Опишіть, за яких умов можна виконувати той чи інший стиль керівництва.

Ситуація 8

До Вас прийшов співробітник, якому Ви повинні висловити деякі критичні зауваження з приводу недоліків в його роботі. Пропонується три можливих варіанти поведінки:

1. Вийти з-за столу, привітатися з ним за руку, сказати якусь необов’язкову фразу (про погоду, про спорт, поцікавитися здоров’ям), запропонувати відвідувачу сісти і сісти самому, потім викласти свої зауваження і свою думку про шляхи усунення недоліків.

2. Привітатися, не встаючи з місця. Нагадати йому про те, які наслідки можуть мати подібні недоліки в роботі, запропонувати знайти шляхи їх усунення і доповісти про виконання через визначений термін.

3. Привітатись, підкреслити своє дружнє ставлення до підлеглого, звертаючись до нього із фразою, що відноситься до справи, але досить безпосередньо: „Як в тебе сталось, що.....” – і викласти свої зауваження; потім вислухати співробітника, обмінятися думками про шляхи усунення недоліків в роботі і попрощатись в такому ж дружньому тоні.



Ситуація 9

Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується наступним:

- керівник при конфліктах нав'язує свої умови, стимулює результативну діяльність, не піддається впливу, чітко обґрунтовує своє рішення та його перевагу над іншими;
- покращання економічних показників досягається шляхом застосування повноважень, які є достатньо широкими, а також здійснення контролювання;
- завдання підлеглим видається чітко і конкретно;
- підлеглі згодні з цілями організації і будуть їх підтримувати;
- підлеглим постійно підкреслюються недоліки в роботі;
- підлеглі мають, здебільшого, спеціальну технічну освіту (технікум), кілька осіб – вищу і значна група працівників – тільки загальну середню;
- інформативна база добра;
- керівництво підприємства дійшло висновку, що підлеглі повинні бути зацікавленими в ефективному виконанні управлінського рішення, але впевненості у підтримці підлеглих немає.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Який стиль керівництва доцільно застосовувати менеджеру, використовуючи:
 - управлінську решітку Блейка-Моутон;
 - модель Фідлера;
 - модель Херсі та Бланшара;
 - модель Врума-Йеттона;
2. Назвіть три положення японської системи керівництва, які менеджер повинен застосовувати насамперед.
3. Яких трьох помилок повинен уникати менеджер згідно з теорією „смертних гріхів” В.Хайера?

11.6. Психологічний тест 1. „Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом”

Інструкція: даний тест містить 13 тверджень, кожне з яких має три відповіді, умовно позначені літерами а, б та в. Для того щоб



правильно, відповісти на запитання необхідно уважно прочитати запропонований текст і з трьох варіантів відповідей – тверджень вибрати тільки один, який найбільше відповідає стилеві керівництва у Вашому трудовому колективі.

Тестові запитання

1. Ваше підприємство виробляє групу товарів, які не користуються великим попитом у покупців. Конкуренти розробили нову технологію виробництва цих же товарів, що відрізняються високою якістю, але потребують додаткових капіталовкладень. Як у даній ситуації буде діяти Ваш керівник?

а) продовжить виробництво товарів, які не користуються попитом у покупців;

б) видасть наказ про якнайшвидше впровадження у виробництво нових технологій;

в) витратить додаткові засоби на розробку власних нових технологій, для того, щоб товари за своєю якістю перевершували товари конкурентів.

2. Уявіть собі, що Ви працюєте на автомобільному заводі. Один з Ваших співробітників нещодавно повернувся з відрядження, метою якого було відвідування виставки новинок автомобільного виробництва. Він запропонував модернізувати одну з моделей що випускаються заводом.

Керівник Вашого заводу:

а) візьме активну участь у розробці нової ідеї, докладе максимальних зусиль, для того щоб швидко впровадити її у виробництво;

б) віддасть розпорядження про розробку нової ідеї відповідному персоналу;

в) перш ніж увести це нововведення у виробництво, збере колегіальну нараду, на якій буде розглянуто питання про доцільність модернізації автомобіля.

3. На колегіальній нараді один із співробітників запропонував найбільш раціональне рішення однієї проблеми, що виникла у Вашому трудовому колективі.

Однак це рішення суперечить пропозиції, яку до цього вніс керівник. У ситуації, що склалась керівник:

а) підтримає раціональне рішення, запропоноване співробітником;



б) буде відстоювати свою точку зору;

в) проведе опитування співробітників, що допоможе сформувати єдину думку.

4. Ваш колектив виконав велику трудомістку роботу, яка не принесла бажаного результату, тому керівник:

а) попросить переробити всю роботу, підключивши новий, більш кваліфікований персонал;

б) обговорить проблеми із співробітниками, для того щоб з'ясувати причини невдачі, для уникнення їх надалі;

в) спробує знайти винних у невдачі (не справилися з роботою) співробітників.

5. У Вашу організацію прийшов журналіст, який працює в газеті, що користується популярністю у читачів. Якби Вас попросили перелічити кращі якості Вашого керівника, то які б з них Ви назвали в першу чергу:

а) кваліфікованість, вимогливість;

б) поінформованість про всі складнощі, що виникають на підприємстві; уміння швидко приймати потрібне рішення;

в) однакове відношення до всіх співробітників: уміння іти на компроміс.

6. Один із співробітників допустив у своїй роботі помилку, для усунення якої потрібно багато часу. Як у даній ситуації буде діяти Ваш керівник?

а) зробить зауваження цьому співробітникові в присутності його колег, з метою недопущення подібних помилок;

б) зробить зауваження наодинці;

в) не зверне ніякої уваги.

7. На підприємстві звільнилася посада, на яку претендують відразу декілька співробітників. Дії Вашого керівника:

а) запропонує обрати претендента колективним голосуванням;

б) призначить своїм рішенням;

в) перед визначенням він порадиться тільки з деякими членами колективу.

8. Чи прийнято у Вашому колективі проявляти ініціативу при прийнятті рішення, яке не пов'язане з діяльністю підприємства?

а) усі рішення приймаються тільки керівником підприємства;

б) на нашому підприємстві заохочується ініціатива співробітників;



в) приймаючи, самостійне рішення, співробітник повинен обов'язково порадитися з керівником.

9. Оцінюючи діяльність керівника Ви можете сказати що він...

а) цілком поглинений виробничими проблемами та постійно розмірковує над їхнім вирішенням. Він вимогливий до інших так само, як і до себе;

б) відноситься до тих керівників, які вважають, що для плідної роботи в колективі між співробітниками повинні бути рівні, демократичні відносини;

в) не приймає активної участі в керівництві підприємством, завжди діє за визначеною схемою, не прагне удосконалюватися.

10. Керівник запросив Вас та інших співробітників на ювілей. Звичайно, в неофіційній обстановці він:

а) говорить із співробітниками тільки про роботу, плани розширення виробництва;

б) воліє залишатися в тіні, для того щоб надати можливість колегам по роботі, висловити свою точку зору;

в) бере активну участь у розмові, не нав'язуючи свої думки іншим співрозмовникам.

11. Керівник попросив Вас швидше завершити розпочату зовсім недавно роботу, що вимагатиме додаткового часу. Ви:

а) відразу приступите до її виконання, тому що цінуєте думку, яка склалася у керівника про Вас;

б) виконаю цю роботу, але трохи пізніше, тому що керівник наперед оцінить якість її виконання;

в) постараюся укластися в терміни, запропоновані керівником, однак не гарантую високої якості її виконання.

12. Уявіть, що кабінет Вашого керівника тимчасово зайнятий (у ньому йде ремонт), тому йому кілька днів доведеться попрацювати у Вашому кабінеті, що Ви при цьому будете почувати?

а) Ви постійно будете нервувати, відчуваючи страх, боятися допустити яку-небудь помилку в його присутності;

б) буду дуже радий, тому що це можливість обмінятися досвідом роботи з цікавою людиною;

в) присутність керівника ніяк не відіб'ється на моїй роботі.

13. Ви повернулися з курсів підвищення кваліфікації, довідалися багато корисного і цінного для подальшої роботи. Керівник дав



доручення і Ви для його виконання використали надбані на курсах знання. Якими будуть дії Вашого керівника?

- а) обов'язково зацікавиться нововведеннями;
- б) не надасть цьому фактові ніякого значення;
- в) порадить виконати доручене завдання так, як йому б цього хотілося.

Таблиця 11.4

Матриця визначення стилю керівника

№ тестового запитання Варіанти відповідей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Набрані бали
а	0	1	2	1	0	0	2	0	2	0	1	0	1	
б	1	0	0	2	2	2	0	2	1	1	2	2	0	
в	2	2	1	0	1	1	1	1	0	2	0	1	1	
Підсумок набраних балів														

Ключ до тесту

Від 0 до 10 балів. Керівник підприємства воліє самостійно приймати всі рішення, до кінця відстоює свою точку зору, всі ідеї, що виходять від співробітників, він ретельно обмірковує, однак не завжди до них прислухається. Він завжди діє по одній і тій же схемі, що, на його думку підходить для усіх випадків життя, тому всі нововведення сприймаються ним неохоче. У своїй управлінській діяльності він керується принципом: критика одного співробітника – стимул для активної роботи інших працівників.

Від 11 до 20 балів. „Колектив вище усього!” – такий девіз керівника, тому головне для нього – доброзичлива атмосфера в колективі. Він завжди прислухається до думки своїх співробітників, до обговорення питань пов'язаних з модернізацією виробництва, упровадженням нових технологій, обрання працівників на нові посади. Керівник охоче йде на компроміси, не любить критики, воліє працювати з людьми, що є професіоналами у своїй справі, при виникненні виробничих проблем звертається до своїх співробітників.

Від 21 і вище. Ваш керівник наділений чудовими організаторськими здібностями, він швидко приймає важливі рішення, з інтересом стежить за новими ідеями, активно



А. Так. Б. Ні.

11. Чи намагаєтесь Ви за різних обставин (робочі збори, дружня компанія) зайняти місце за столом, розташоване таким чином, щоб Вам легше було контролювати ситуацію і привертати до себе увагу?

А. Так. Б. Ні.

12. Чи вважаєте Ви, що Ваша зовнішність справляє значне (імпозантне) враження на однолітків?

А. Так. Б. Ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

А. Так. Б. Ні.

14. Чи легко Ви розгублюєтесь, якщо оточуючі, не згодні з Вашою думкою?

А. Так. Б. Ні.

15. Чи траплялося Вам за особистою ініціативою займатися організацією робітничих (спортивних, розважальних і т.п.) груп?

А. Так. Б. Ні.

16. Якщо захід, яким Ви займаєтесь, не дає результатів, що намічалися:

А. Ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого.

Б. Ви візьмете на себе усю відповідальність за рішення, що було прийнято.

17. Яка з цих двох думок наближається до Вашої власної?

А. Керівник повинен сам робити справу, навіть у дрібницях.

Б. Керівник повинен уміти керувати.

18. З ким Ви волієте працювати, співробітничати?

А. З людьми покірними.

Б. З людьми перекірливими.

19. Чи намагаєтесь Ви уникати гарячих дискусій, суперечок?

А. Так. Б. Ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто зіштовхувалися з владністю вашого батька або матері?

А. Так. Б. Ні.

21. Чи умієте Ви в професійній дискусії повернути на свою сторону (умовити) тих, хто раніше з Вами був не згодним?

А. Так. Б. Ні.

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями у лісі Ви заблукали. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:



А. Ви вважаєте, що питання має вирішити людина, найбільш компетентна в групі.

Б. Ви просто покладаетесь на рішення інших.

23. Є вислів: „Краще бути першим у селі, ніж другим у місті”. Якби Ви робили вибір, то що б Ви обрали:

А. Бути першим у селі.

Б. Бути другим у місті.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка вміє впливати на інших людей?

А. Так.

Б. Ні.

25. Чи може невдалий минулий досвід у визначеному питанні змусити Вас ніколи більше не виявляти особистої ініціативи в даній справі?

А. Так.

Б. Ні.

26. Ви вважаєте, що справжній лідер групи той:

А. Хто найкомпетентніший.

Б. У кого найсильніший характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь розуміти і зважати на становище людей?

А. Так.

Б. Ні.

28. Чи Ви дотримуетесь дисципліни?

А. Так.

Б. Ні.

29. Який із двох типів керівників здається Вам більш впливовим (кращим)?

А. Той, котрий усе вирішує сам.

Б. Той, котрий постійно радиться.

30. Який із двох типів керівництва, на Вашу думку, найбільш сприятливий для гарної роботи підприємства?

А. Колегіальний тип.

Б. Авторитарний тип.

31. Чи часто у Вас буває враження, що інші зловживають Вами?

А. Так.

Б. Ні.

32. Який із двох таких портретів більше наближається до Вашого образу?

А. Високий голос, експресивні жести, за словом у кишеню не полізе.

Б. Тихий голос, неквапливі відповіді, стримані жести.



33. На зборах Ви один маєте власну точку зору, яка відрізняється від точки зору інших, проте Ви впевнені у своїй правоті. Як саме Ви будете поводитись?

А. Мовчатимете.

Б. Відстоюватимете свою точку зору.

34. Чи називали Вас будь-коли людиною, яка підпорядковує власні та чужі інтереси інтересам справи?

А. Так.

Б. Ні.

35. Якщо на Вас покладається дуже велика відповідальність за якусь справу, то чи відчуваєте Ви при цьому почуття тривоги?

А. Так.

Б. Ні.

36. Чому Ви надали б перевагу в своїй професійній діяльності?

А. Працювати під керівництвом компетентного керівника.

Б. Працювати незалежно.

37. Яке Ваше ставлення до такого твердження: „Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймалися або чоловіком або жінкою”?

А. Погоджуюся.

Б. Не погоджуюсь із твердженням.

38. Чи траплялося Вам купувати щось, у чому Ви не відчували необхідності, під впливом думки інших осіб?

А. Так.

Б. Ні.

39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вищі від середніх?

А. Так.

Б. Ні.

40. Як Ви зазвичай поведетесь, зустрівшись з труднощами?

А. Труднощі придушують Вас.

Б. Труднощі змушують Вас діяти активніше.

41. Чи часто Ви робите різкі докори своїм знайомим, коли вони їх заслуговують?

А. Так.

Б. Ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система успішно витримує напружене життя?

А. Так.

Б. Ні.

43. Якщо Вам потрібно зробити реорганізацію, то як Ви поведетесь?

А. Впроваджую зміни негайно.

Б. Здійснюю повільні, еволюційні зміни.



44. Якщо це необхідно, чи зумієте Ви перервати занадто балакучого співрозмовника?

А. Так. Б. Ні.

45. Чи згодні Ви з такою думкою: „Щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

А. Так. Б. Ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожен з людей, завдяки своїм здібностям, має зробити щось видатне?

А. Так. Б. Ні.

47. Ким (із запропонованих професій) Вам у ранній юності хотілося стати?

А. Відомим художником, композитором, поетом, космонавтом тощо.

Б. Керівником колективу (шанованою, солідною людиною).

48. Якій музиці Ви надаєте перевагу?

А. Урочистій, могутній.

Б. Тихій, ліричній.

49. Чи відчуваєте Ви деяке хвилювання при зустрічі з видатними особистостями?

А. Так. Б. Ні.

50. Чи часто Ви зустрічаєте людину з більш сильною волею, ніж у Вас?

А. Так. Б. Ні.

Підведіть підсумки. Підрахуйте кількість набраних балів, використовуючи ключ. Знайдіть суму балів і охарактеризуйте свій результат.

Ступінь виразності лідерства: До 25 балів – лідерство виражене слабо. 26-35 балів – середня виразність лідерства. 36-40 балів – лідерство сильно виражене. Понад 40 балів – схильність до диктату.

Варіанти відповідей Номер питання	Оцінки відповідей, бали												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	1	1	–	1	1	–	1	–	–	1	1	1	–
Б	–	–	1	–	–	1	–	1	1	–	–	–	1

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей, бали												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
А	–	1		–	–	–	1	1	1	1	1	–	1
Б	1	–	1	1	1	1	–	–	–	–	–	1	–

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей, бали													
	Номер питання													
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
А	–	1	–	–	1	1	1	1	–	–	1	–	1	
Б	1	–	1	1	–	–	–	–	1	1	–	1	–	

Варіанти відпові- дей	Оцінки відповідей, бали												Сума балів за варіан- тами	Зага- льна сума балів
	Номер питання	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
А	–	1	1	1	1	–	1	–	1	–	–			
Б	1	–	–	–	–	1	–	1	–	1	1			



ТЕМА 12. Організація праці менеджера

12.1. Теоретичні завдання менеджера

1. Рідше говори „Я”, частіше – „МИ”.
2. Хто не може управляти собою, той не зуміє керувати іншими.
3. Якщо те, що роблять твої співробітники, не відрізняється від твого стилю, дай їм максимум волі.
4. Умій забувати старі помилки і проступки підлеглих.
5. Будь небагатослівним.
6. Будь ввічливим і терплячим. Пам’ятай: лайка – ознака слабкості, безсилля.
7. Жартуй сам і дозволяй жартувати підлеглим.
8. Не бійся, якщо підлеглі компетентніші за тебе у своїй роботі.
9. Звертай увагу на ініціативу підлеглих.
10. Ніколи не роби зауважень підлеглому у присутності його підлеглих чи третіх осіб.
11. Не використовуй своєї влади доти, поки не вичерпаєш усіх „мирних” засобів, а тоді вже застосовуй владу на повну силу.
12. Відкрито визнавай свої помилки і невірні рішення.

Менеджер – це стиль. Словом „стиль” древні греки називали загострену паличку із кістки або дерева, якою писали на вкритих воском дощечках. Ведучи мову про стиль людини, ми маємо на увазі його індивідуальний „почерк”, особливості характеру, все те, що виокремлює цю особу із колективу.

Наведемо коротку характеристику найхарактерніших „базових” стилів менеджерів.

Менеджер-апаратник. Цей стиль широко відомий під назвою „бюрократичний”. Менеджер упевнений, що народжений бути керівником. Його стихія – збори, наради, „п’ятихвилинки”, на яких він завжди головує. З вищим керівництвом працює на основі неформальних зв’язків, а підлеглих душить з усією силою адміністративного пресу. Не володіє іншими методами управління, крім звичних йому казенно-бюрократичних.

Менеджер-функціонер. Це результат командно-адміністративної системи управління. Його стихія – дії за принципом: „Рух – все, ціль – ніщо”. Він постійно клопочеться, метушиться, любить „працювати з людьми”. Майже ніколи не



доводить справи до логічного завершення: одним словом – „функціонер”.

Менеджер-виконавець. Головна риса такого керівника – беззастережне виконання наказів. Основне його завдання полягає у тому, щоб ніколи нічого не переплутати, передаючи „до низу” вказівки, отримані „зверху”. Ініціативи він боїться як вогню.

Менеджер-винахідник. Цей стиль є протилежним попередньому і за певних умов зустрічається доволі рідко. Такий керівник бачить себе покликаним змінити все що його оточує, постійно генерує ідеї, надаючи можливість підлеглим їх реалізовувати. Його стабільність забезпечується неформальними зв'язками з „високим начальством”.

Менеджер-симулянт. Він талановито уміє імітувати діяльність будь-якого напрямку, знає закони і постанови, а також можливості їх обминати. Свої сили спрямовує на роботу з паперами, особливо зі звітністю.

Менеджер-аналітик. Такий керівник володіє вродженим даром все піддавати сумніву та аналізувати, любить і уміє знаходити недоліки і, що особливо важливо, – способи їх усунення. Він уміло переймає чужий досвід. Найбільший недолік керівника такого типу – всі зусилля його аналітичного розуму спрямовані на помилки інших.

Менеджер-індивідуаліст вважає, що крім нього ніхто не працює і нічого не розуміє. Сам трудиться багато, часто продуктивно. У колективі почувається чужинцем.

Менеджер-неформал. Цей тип з'явився у результаті тотальної вибірності керівників. Він досить демократичний і вміє працювати з людьми, проголошує красномовні промови, досконало володіє прийомами соціальної демагогії. Професійна підготовка слабка, однак схильний до навчання і розвитку.

Менеджер-підприємець має гарну професійну підготовку, бачить свою мету в економічному і соціальному процвітання свого підприємства та персоналу. Інтереси клієнтів, покупців та підлеглих для нього – „свята справа”. Постійно удосконалює виробництво, впроваджує нові види продукції. Уміє заробляти гроші для себе і колективу.



Закони Мерфі та їх наслідки

Якщо якась неприємність може трапитись, вона трапиться – в цьому і полягає основний принцип законів Мерфі. У західній культурі, а тепер і не тільки в ній, вже йде мова про закони Мерфі, під якими розуміють афоризми, повчальні вислови не тільки математичного, технічного чи філософського змісту, а й гумористичні, часто навіть саркастичні вислови. Закони Мерфі – аналог всім відомого „закону підлості” і „закону бутерброда”.

Перший закон. Якщо справи ідуть добре, щось має трапитись найближчим часом.

Другий закон. Будь-які пропозиції оточуючі розуміють інакше ніж той, хто їх робить.

Наслідки. Навіть якщо Ваше пояснення ідеальне і виключає можливість невірної тлумачення, знайдеться людина, яка все зрозуміє інакше.

Третій закон. Під тиском усе стає гіршим.

Четвертий закон. Все, що добре починається, закінчується погано.

П'ятий закон. Якщо за роботу відповідають кілька чоловік, то нікому відповідати за результати.

Шостий закон. Якщо Ваш літак запізнюється, то літак, на який Ви маєте пересісти, відлетить вчасно.

Сьомий закон. Якщо у мотузки є один кінець, значить у неї має бути й інший.

Восьмий закон. З підлоги упасти неможливо.

Дев'ятий закон. Надійність обладнання обернено пропорційна чисельності і статусу осіб, які ним користуються або управляють.

Десятий закон. Все можна налагодити, якщо крутити в руках досить довго.

Наслідки. Якщо ж і це не допомагає, прочитайте, нарешті інструкцію.

Одинадцятий закон. Якщо Вам незрозумілий зміст якогось слова у спеціальному тексті, не звертайте на нього увагу. Текст повністю збереже зміст і без нього.

Дванадцятий закон. Завжди не вистачає часу, щоб виконати роботу як слід, але на те щоб її переробити, час знаходиться.

Тринадцятий закон. Ефективність наради обернено пропорційна кількості учасників і витраченому часу.



Чотирнадцятий закон. Якщо проблема вимагає чисельних нарад, вони у підсумку стануть важливішими самої проблеми.

П'ятнадцятий закон. Уміти змінювати стан справ – головне призначення керівника. Вміння робити це раніше за інших – перша ознака творчої особистості.

Шістнадцятий закон. Хто вміє, той робить. Хто не вміє – учить.

Наслідки. Хто не працює і не вчить, той управляє.

Сімнадцятий закон. Людина, яка посміхається зазнавши невдачі, обов'язково думає про те, кого можна звинуватити у цьому.

Вісімнадцятий закон. Кваліфікований спеціаліст вдало уникає найменших помилок, неухильно наближаючись до значних.

Дев'ятнадцятий закон. Ніколи не сперечайтесь з дурнем – люди можуть не помітити між вами різниці.

Двадцятий закон. Слово дають тому, хто кричить голосніше від усіх.

Двадцять перший закон. Хочеш жити у злагоді – погоджуйся.

Двадцять другий закон. Краще одне погане рішення сьогодні, ніж два хороших завтра.

Двадцять третій закон. Жодне будівництво не будується вчасно і в межах кошторису.

Двадцять четвертий закон. Величина рекламної піни обернено пропорційна його реальній вартості.

Двадцять п'ятий закон. Не оцінюйте завчасно важливість щойно сформульованої думки.

Двадцять шостий закон. Кожна радикальна ідея викликає у керівника зворотну реакцію у три стадії:

- а) „це неможливо, не варто витратити час”;
- б) „може й так, але не слід за це братися”;
- в) „я ж завжди казав, – це прекрасна думка!”.

Двадцять сьомий закон. Єдиний спосіб встановити межі можливого – це вийти за них у неможливе.

Наслідки. Не важко підвести коня до води, але якщо Ви змусили його плавати на спині – значить Ви чогось досягли.

Двадцять восьмий закон. Існує чотири типи людей:

- а) той, хто сидить спокійно і нічого не робить;
- б) той, хто говорить про те, що треба сидіти спокійно і нічого не робити;
- в) той, хто працює;



г) той, хто говорить про те, що треба робити.

Двадцять дев'ятий закон. Жоден талант не може перебороти пристрасть до дрібниць.

Тридцятий закон. Неможна визначити глибину калюжі, не потрапивши у неї.

Тридцять перший закон. Кількість розумних пояснень незбагненного безкінечна.

Тридцять другий закон. Нові закони породжують нові можливості їх обійти.

Тридцять третій закон. Якщо Ви хочете, щоб Ваша команда виграла стрибки у висоту, знайдіть одну людину, яка може стрибнути на сім футів, а не семеро людей, котрі скачуть вгору по одному футу.

Наслідки. Для народження дитини потрібна одна жінка і дев'ять місяців, це зовсім не те ж саме, що дев'ять жінок і один місяць.

Тридцять четвертий закон. Людина час від часу переціпляється через правду, але завжди піднімається і бадьоро продовжує йти.

Тридцять п'ятий закон. Життя незвичайне не настільки як ми думаємо, воно більш незвичайне ніж ми можемо уявити.

Тридцять шостий закон. Існує три види брехні: 1) просто брехня; 2) нахабна брехня; 3) статистика.

Тридцять сьомий закон. Друзі приходять і йдуть, а вороги накопичуються.

Наслідки. 1. Керівництво приходиться і зникає, а здоров'я тільки зникає. 2. У важку хвилину, коли отримуєш догану від керівництва, згадай, що і за це тобі нараховується зарплата.

Тридцять восьмий закон. Пристрасть до холостяцького життя не передається спадково.

Тридцять дев'ятий закон. Сума розуму на планеті – величина постійна, а населення зростає...

Сороковий закон. Ви сприймаєте себе надто серйозно.

Принципи Пітера

Перший принцип. У будь-якій ієрархічній системі кожен службовець прагне досягти свого рівня некомпетентності.

Наслідки. 1. З плином часу посада буде зайнята службовцем, який є некомпетентним у виконанні своїх обов'язків. 2. Робота



виконується тими службовцями, які ще не досягли свого рівня некомпетентності.

Другий принцип. Робота заповнює весь, відведений на неї час; значимість і складність її зростають прямо пропорційно часу, витраченому на виконання.

Третій принцип. Витрати прагнуть зрівнятися із доходами.

Четвертий принцип. Розширення означає ускладнення, а ускладнення – розпад.

П'ятий принцип. Кількість людей у робочій групі має тенденцію зростати незалежно від обсягів роботи, яку необхідно виконати.

Шостий принцип. Якщо існує найменша можливість відкласти прийняття важливого рішення, справжній чиновник завжди її використає.

Наслідки. „Відкладемо” – це найстрашніша форма відмови.

Аксіоми Паркінсона

1. Всякий керівник прагне до збільшення кількості підлеглих, а не противників.
2. Керівники створюють роботу один одному.

Заходи до гармонізації системи менеджменту

1. Розробляти принципово однакові правила гри для всіх сфер діяльності.
2. Комплексно розробляти системи комунікацій, галузевий, проектний і технологічний менеджмент.
3. Службове зростання пов'язувати більше з успішною живою працею, а не з кабінетним просуванням.
4. Управлінській роботі надавати більше ситуативної орієнтованості, менше уваги приділяти абстрактним керівним здібностям.
5. Менеджмент має бути більше спрямований на майбутній, а не на миттєвий успіх.
6. Відповідним чином має бути організована винагорода за менеджмент.
7. Менше прив'язувати себе до окремих заходів.
8. Розвиток менеджменту поєднувати не лише з його нижчим рівнем.



9. Вищий рівень менеджменту має бути відкритим і удосконалюватися в живій практиці.

10. Сприяти груповим формам організації менеджменту, створювати для цього відповідні заохочення, менше словославити управлінських героїв-одинаків.

11. Практикувати двоосібний менеджерський олімп: уникати інституту заступника.

12. Виховувати керівників далекоглядних, діяльність яких запобігала б виникненню критичних ситуацій.

Перелік найпоширеніших поглиначів часу менеджера

- нечітка постановка цілі;
- відсутність пріоритетів у справах;
- недоліки розподілу та кооперації праці;
- намагання надто багато зробити за один раз;
- погане планування робочого дня;
- недостатнє делегування;
- неорганізованість робочого місця, „завалений” робочий стіл”;
- надмірне читання;
- погана система досє (невпорядковане зберігання службових паперів);
- нестача мотивації (байдуже ставлення до роботи);
- безсистемне ведення записів адрес, телефонних номерів (їх пошук);
- телефонні розмови;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати „ні”;
- відсутність самодисципліни;
- відволікаючий шум;
- затягнуті збори та наради;
- недостатня підготовленість бесід та обговорень;
- тривалі очікування;
- балаканина на сторонні теми;
- поспіх, нетерпіння;
- надмірна комунікабельність;
- синдром „відкладання”;



- розпорядок денний, не пов'язаний з індивідуальним ритмом працездатності;

- невідомість довести справу до кінця;
- відсутність сучасних технічних засобів управління тощо.

Цей перелік кожен з Вас може продовжити своїми власними „поглиначами”.

Таблиця 12.1

Складові успішної діяльності та критерії іміджу

№ з/п	Компанії	№ з/п	Ділової людини
1	2	3	4
1	Фінансова надійність	1	Яскраво виражені організа-торські здібності
2	Чесність та порядність у взаємостосунках з партнерами і клієнтами	2	Здатність впливати та запалювати своєю енергією інших людей
3	Гнучкість і порядність ведення політики конкурентної боротьби	3	Самостійність та рішучість при прийнятті управлінських рішень
4	Висока культура обслуговування клієнтів	4	Вимогливість, пунктуальність, чесність і вміння дотримувати слова
5	Моральність участі компанії в політичних, екологічних, соціальних рухах	5	Врівноваженість і вміння співпрацювати з людьми
6	Відповідність критеріям сучасності	6	Турбота про підлеглих, чуйність, уважність
7	Здатність компанії задовольняти різноманітні запити клієнтів	7	Сприйняття нового, прогресивного
8	Оформлення офісу та його місцезнаходження	8	Здатність до сприйняття порад та рекомендацій



1	2	3	4
9	Створення іміджу компанії в галузі менеджменту і технологій	9	Самокритичність
10	Моральний образ працівників компанії та їх кваліфікація	10	Наявність творчої уяви, інтуїції, здатності до прогнозування
11	Благодійна та некомерційна діяльність	11	Комунікабельність та вміння бути лідером

12.2. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Планування кар’єри”

Теоретична інформація

Кар’єра – просування по ієрархічній сходинці у вибраній сфері трудової діяльності, яке відповідає судженням працівника про свій трудовий шлях та приносить задоволення працею.

Розрізняють два види кар’єри: фахова і внутрішньофірмова.

Фахова кар’єра – послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей і вмінь, професійне зростання, яке відбувається при навчанні та при проходженні різних стадій професійної діяльності.

Внутрішньофірмова кар’єра реалізується за різними напрямками: вертикальний, горизонтальний, доцентровий.

Вертикальний тип кар’єри – просування до вищого рівня ієрархії. Як правило, реалізується через посади загальних (лінійних) менеджерів, здатних вирішувати загальні та стратегічні питання, налаштовувати зовнішні зв’язки організації.

Горизонтальний тип кар’єри – переведення працівника на інші посади в одному або різних функціональних напрямках, яке збільшує зацікавленість його роботою, сприяє його професійному розвитку. Крім того, цей тип кар’єри окреслює зайняття посад, які не мають жорсткого закріплення в організаційній структурі: керівник напрямку; програми.

Доцентровий тип кар’єри – підвищення в статусі, яке не знаходить офіційного закріплення в структурі управління,



штатному розписі та спрямоване на набуття авторитету, поваги серед колег в організації й певній галузі, визнання як фахівця й особистості.

Під час формування підходів до мотивації персоналу необхідно враховувати, що на різних етапах кар'єри працівник задовольняє різні потреби.

Характеристика основних психотипів людини

Мотиви діяльності кожної людини визначаються психотипом особистості. Кожний психотип має свої особливості і вимагає індивідуального врахування його чеснот та недоліків. Для кожного психотипу існують свої мотиви і стимули, які необхідно враховувати для мотивування їх праці.

За К.Г.Юнгом, усіх людей можна розподілити за способами сприйняття інформації та прийняття рішень, схильності до екстраверсії або інтроверсії. Розрізняють такі базові психічні функції та типологічні якості особистості:

S-сенсорика – функція конкретного сприйняття світу через органи чуття. Особи, в яких переважає ця функція, сприймають переважно конкретну, практичну інформацію, тобто ту, яку можна побачити, поторкати, почути.

N-інтуїція – функція чуттєвого, безпосереднього сприйняття інформації в цілісних образах без логічного осмислення. Особи, в яких переважає ця функція, сприймають переважно понятійну, невербальну інформацію.

T-логіка – розумова функція психіки людини, орієнтована на об'єктивне оброблення інформації та прийняття рішень. Особи, в яких переважає ця функція, об'єктивно, логічно оцінюють інформацію і на її підставі приймають рішення.

E-екстраверсія – параметр людської психіки, який визначає активну та енерговитратну установку психіки, що націлює людину на експансію. Екстраверти налаштовані на активне спілкування, комунікабельні, часто виступають у ролі лідерів.

I-інтроверсія – параметр людської психіки, який визначає пасивну та енергозберігаючу, захисну установку психіки. Інтроверти зосереджені на собі, стримані, рідко виступають у ролі лідерів.

J-типологічна якість особистості, в якій розвинута здатність до оцінювання інформації. Характеризується як рішучий тип, що



стабільно, працездатний, дотримується дисципліни і вимагає цього від інших.

Р-типологічна якість особистості, в якій розвинута здатність до *сприйняття інформації*. Характеризується як сприймаючий тип, працездатність якого залежить від настрою, швидко реагує на зміни обставин і може прекрасно маневрувати.

1. Маршал (ESTP)

Стимулом, який рухає Маршалом, є досягнення певного статусу: вершина службових сходинок, кар'єра, можливість дорого і красиво вдягатися і т.д. Якщо Ваш співробітник відноситься до цього психотипу, більше використовуйте його управлінські можливості, доручайте самостійні завдання, управління іншими людьми, покладайте на нього відповідальність. Добре, якщо є можливість стимулювати його призначенням на більш високу посаду, якщо немає, то доцільно ввести престижну назву для колишньої або пообіцяти підвищення в перспективі.

Слід постійно пам'ятати, що йому набагато легше командувати іншими, ніж підкорятися самому. Якщо Маршал не буде задоволений своїм статусом у групі, він завжди шукатиме інше місце, де його вплив на хід справ буде більшим.

У діловому спілкуванні з Маршалом варто враховувати, що він завжди налаштований на конкуренцію і готовий перемагати в будь-якій, навіть незначній справі. Для розмови з ним треба готуватися заздалегідь: подумати, в яких незначних питаннях Ви ладні йому поступитися. Домігшись невеликих поступок з Вашого боку на початку розмови, Маршал стане набагато поблажливішим наприкінці зустрічі.

Коли Маршал похмурий і замкнутий у собі, потрібно обережно, тактовно розпитати його про причини поганого настрою. Найчастіше поганий настрій викликає непевність у завтрашньому дні, своїх можливостях, або ставлення та поведінка навколишніх. Якщо ви зумієте підбадьорити його, використовуючи, наприклад фразу „Не засмучуйся, усе організується, адже...”, то знайдете вдячний відгук у його душі.

2. Майстер (ISTP)

Представник цього психотипу – великий прагматик. Для нього найголовніший стимул у роботі – добробут. Працювати заради голої ідеї, яка не обіцяє великої практичної віддачі, він не буде.



Крім того, для нього дуже важливі гарні умови для роботи: і зручне робоче місце, де всі інструменти і приналежності знаходяться під рукою, і доброзичливе відношення товаришів по службі. Майстер надасть перевагу роботі в затишній невеликій кімнаті, ніж престижному офісі, де панує постійний поспіх, юрбляться відвідувачі і немає можливості хоч трохи розслабитися.

Щоб Майстер не втрачав інтересу до роботи і виконував її якісно, постійно удосконалював свою технологічну майстерність, не забувайте хвалити його, відзначати досягнення. Хоча він і скромний, проте любить, коли на нього звертають увагу, захоплюються його вправністю в справах.

У Майстра бувають періоди спадів працездатності, коли він перебуває в поганому настрої, У такі хвилини йому потрібне доброзичливе співчуття, активне розпитування і надихаючі оптимістичні поради типу: „Що ти розкис! Адже насправді нічого страшного не відбувається, а післязавтра все неодмінно стане на свої місця!”

Майстрові цікаве життя інших людей, інформація про їхні потенційні можливості і взаємини між ними, хоча він навіть сам собі в цьому не зізнається. Якщо Ви будете спілкуватися з ним емоційно, тепло, доброзичливо, частіше говорити компліменти його здібностям і надавати йому можливість працювати спокійно за своїми технологіями, то успішна взаємодія з ним буде забезпечена.

3. Адміністратор (ESTJ)

Стимулом, що рухає Адміністратором, є досягнення високого управлінського статусу в групі. Він прагне розпоряджатися всіма справами по-своєму і любить, коли з його думкою рахуються. Його необхідно призначити на одну з керівних посад, і у Вас не буде великих труднощів ні з підрозділом, яким він керує, ні із самим Адміністратором.

З боку може здатися, що в настільки практичної людини не повинно бути ніяких проблем у житті. Однак, незважаючи на всю свою організованість, діловитість і раціональність, він рідко буває щасливим і вдоволеним. Йому важко вдається підтримувати рівновагу й оптимістичний погляд на життя. Вічна заклопотаність поточними справами і стурбованість тим, що чекає його завтра, заважають Адміністраторові відпочивати. Єдине, що може порадувати його, – співчуття, уміння доброзичливо вислухати.



Адміністраторові бракує не тільки щирої підтримки з боку керівника, а й постійного ненав'язливого виховання, що застерігає його від різких дій стосовно оточуючих.

4. Аналітик (INTJ)

Високий статус, прагнення виділитися, процвітати, кар'єрне зростання мало що значать для Аналітика. Для нього головне – цікава робота, що дає можливість задовольнити власну цікавість. Заохотити його можуть сказані з великою наснагою слова про те, що пророблено величезний обсяг роботи, але без його участі вона може застопоритися, його внесок украй необхідний підприємству.

Для Аналітика оптимальним є спокійний режим роботи, що дозволяє обмірковувати логічні питання. Для нього найкраще трудитися незалежно від інших, у своєму темпі. Сам він не вміє піклуватися про себе, як правило, мало уваги звертає на своє здоров'я. Облаштованість робочого місця й побуту не для нього, однак комфорт підвищує працездатність і настрої Аналітика. Він зовсім неспритний, не вміє домагатися і просити чогось особисто для себе. Тому він буде дуже вдячний, якщо вирішити за нього такі проблеми. Це розумний, перспективний фахівець, який вимагає опіки в усьому, що стосується його особисто.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте планування кар'єри крізь призму теорій мотивації: теорії Маслоу; теорії очікувань; теорії справедливості.
2. Визначте вікову динаміку потреб та основні мотиваційні пріоритети трьох типів працівників: Маршала, Майстра та Аналітика (використовуючи наведену характеристику психотипів).
3. Оберіть внутрішньофірмовий тип кар'єри для кожного психотипу працівника за віковою динамікою пріоритетів та потреб.

Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

План ділової кар'єри працівників доцільно представити у вигляді табл. 12.2.



Планування ділової кар'єри працівника Олексієнко П.О.
(психотип ESTJ - адміністратор)

Посада	Вік	Спосіб призначення на посаду	Освіта та підвищення кваліфікації
Стажер	19-22	Призначення в період проходження виробничої практики або стажування	Навчання у ВНЗ за програмою „бакалавр з менеджменту”
Майстер - бригадир	22-26	Вибори на зборах бригади або призначення	Курси у бізнес-школі або школі менеджерів (3 - 4 тижні)
Начальник дільниці	26-30	Призначення	Навчання у ВНЗ за програмою „Магістр з менеджменту”
Начальник цеху	30-37	Призначення	Курси підвищення кваліфікації
Заступник директора	37-43	Конкурсне заміщення	Курси підвищення кваліфікації, бізнес-школи
Директор	43-55	Вибори або призначення	Щорічне підвищення кваліфікації на курсах, бізнес-школах для керівників, наукових та науково-практичних конференціях
Радник директора	55-65	Призначення	Участь у виставках, наукових та науково-практичних конференціях, симпозиумах



Зіставлення плану ділової кар'єри для кожного психотипу працівників з віковою динамікою пріоритетів та потреб необхідно представити у табл.12.3.

Таблиця 12.3

Кореляційний аналіз між планом ділової кар'єри працівника Олексієнко П.О. і віковою динамікою пріоритетів та потреб

Посада	Вік	Вікові пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби		Психологічні (моральні) потреби	
			вікові	типологічні	вікові	типологічні
Стажер	19 - 22	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах, та сферах діяльності	Впевненість у стабільності	Пошук місця роботи, де можна застосувати якості управлінця	Початок самоствердження	Підтримка в кар'єрному зростанні. Консультування з організаційних та фахових питань
....

При розробці підходів до мотиваційних пріоритетів та вікової динаміки потреб, доцільно використовувати інформацію, подану у табл. 12.4.

Використовуючи набуті вміння з планування кар'єри та характеристики основних психологічних тестів особистостей, кожен студент повинен самостійно виконати певні етапи.

1. Взяти за основу реально існуючу людину, яка обіймає відповідну посаду і для неї:

- встановити до якого психологічного типу вона відноситься і які типологічні особливості в неї переважають;
- шляхом екстраполяції здійснити планування ділової кар'єри даного працівника;
- провести аналіз між планом ділової кар'єри працівника і віковою динамікою пріоритетів та потреб.

2. Провести аналіз особистих типологічних якостей і визначити тип.



Вікова динаміка пріоритетів та потреб людини

Етапи кар'єри	Вік	Пріоритети	Фізіологічні та матеріальні потреби	Психологічні потреби
Попередній	До 25	Навчання. Визначення уподобань на різних роботах та сферах діяльності	Безпека	Початок самоствердження
Становлення	До 30	Розвиток умінь та навичок. Формування кваліфікованого фахівця	Нормальний рівень оплати праці. Безпека. Здоров'я	Зростання самоствердження. Початок досягнення незалежності
Просування	30-45	Зростання кваліфікації. Просування по службових сходах. Набуття нових навичок та досвіду	Високий рівень оплати праці. Здоров'я	Самоствердження. Зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги
Збереження	45-60	Вершина кваліфікаційного рівня. Накопичення навичок та досвіду	Підвищення якості життя. Здоров'я	Стабілізація незалежності. Зростання самовираження, поваги
Завершення	Після 60	Вихід на пенсію. Підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Збереження досягнутої якості життя. Здоров'я	Стабілізація самовираження, поваги

3. Реально оцінивши свої можливості здійснити прогнозування власної ділової кар'єри за методикою, наведеною у табл. 12.2.

4. Дати порівняльний аналіз і зробити висновки за результатами виконання цієї задачі.



12.3. Ситуаційно – аналітична задача 2. „Як визначити зірку?”¹⁷

Людям притаманне прагнення захиститися від різного роду небезпек: втрати життя, здоров'я, житла, продуктів харчування. Потреба в захисті дуже близька до первинних потреб, зі зростанням яких у людей ускладнюються й атрибути їхньої безпеки.

Нині у багатьох країнах світу страхування розглядається як могутній фактор стабілізації економіки, можливості здійснення інвестиційної діяльності, як найпрестижніша сфера діяльності. У цій галузі, наприклад, у країнах ЄС кількість працівників перевищує мільйон осіб і щорічно ця цифра збільшується в середньому на 2 відсотки.

В Україні кількість працівників страхової галузі у 2000 році становила близько 30 тисяч чоловік, у 2001 році – 35 тисяч, а в 2002 році – 38 тисяч. З них страхових агентів налічується – 10 тисяч осіб. Найкраще забезпечені страховими агентами такі регіони: Київський – понад 5 тисяч осіб, Чернігівський – понад тисячу осіб, Волинський - приблизно 800 осіб, Дніпропетровський – понад 500 осіб та Одеський – близько 700 осіб.

Останнім часом страховий ринок України стрімко розвивається, поліпшується імідж страхування та попит на страхові послуги. А це, безумовно, висуває нові вимоги до освітнього рівня фахівців, що працюють у сфері страхування.

Для молоді завжди актуальними є питання вдалого вибору професії. Автори ставили за мету привернути увагу студентства до страхової індустрії вцілому й зосередити увагу саме на кадрових проблемах страховиків.

П'ять років минуло! Так швидко... Прощавай, університет. Тепер на роботу, – скільки думок роїлося в голові у Володимира Котова після закінчення вищого навчального закладу. Так хочеться працювати за фахом... Уже набридли численні співбесіди, розсилення резюме, розмови про роботу.

У важких пошуках пройшло майже два місяці. І ось одного разу, після того, як закінчився ще один день, Володимир ліг відпочити, і йому наснився кумедний сон. Пригадалося дитинство й загадковий світ...

–Ой! Де я? Який гарний палац! Зайду у гості, подивлюся.



Пройшовши непомітно через варту, Вова опинився у дворі палацу. Уявіть собі вираз його обличчя, коли хлопець побачив царя, що самотужки буде величезний кам'яний мур!

– Що ж це Ви робите, Ваша Величносте?!

– Страшно зараз на світі жити! – відповів переляканий цар. – Надійні мури – запорука спокою!

– Думаєте, Вам це допоможе? Необхідно турбуватися про власне майно не так. Застрахувати б його не завадило...

– Розумний! А де ж я тут, у Тридев'ятому Царстві, страхову компанію знайду? До того ж займатися цим часу немає.

„Не моя це справа також”, – подумав Вова та пішов далі заплутаними стежками.

Аж ось перед ним море. Не відразу Вова помітив неподалік на березі бабусю, що розглядала своє старе корито.

– Старенька, чому сумуєш?

– Та ось, шторм зруйнував усе моє добро. Що ж робити тепер?

– Уже нічого не вдієш. Застрахувати майно потрібно було заздалегідь.

– Синку, може допоможеш хатинку мою застрахувати? Хлопець ввічливо відмовився й вирішив ще прогулятися...

„Що за чудернацький сон? – прокинувся Володимир вранці. І чомусь згадалася остання співбесіда у страховій компанії. – Так багато людей потребують допомоги, а я відмовився! Тим паче, що страховий агент – лише початок кар'єри! Мабуть, потрібно йти працювати до страхової компанії... Чомусь так не хочеться бути страховим агентом”. І тут пригадалась історія „Діти страхування”, яку розповів викладач під час лекції зі страхування ще на третьому курсі університету.

Найбільше серед знаменитих дітей страхових агентів – акторів, а це не дивно, адже тато – агент міг першим надати дитині урок акторської майстерності без будь-якої системи Станіславського. З такою батьківською спадщиною тільки і підкорювати Голівуд чи театри. Аль Пачіно, Джон Кліз, Роберт Олтмен, Кевін Кілнер та інші, незважаючи на різні амплуа, поєднані походженням з агентських сімей. І батько відомого Річарда Гіра, улюбленця жінок, також був страховим агентом.

Син агента, гітарист і співак Том Петті, став рок-музикантом, а Джессі Норман – суперзіркою оперної сцени. Чародій та



містифікатор Девід Копперфілд увібрав мистецтво переконувати, продавати людям надію і віру в чудеса з молоком матері, яка також була страховим агентом.

Страховим агентом працювали також батько Стівена Кінга, Антуана де Сент-Екзюпері, Жака Іва Кусто.

Так що у кожного страхового агента є шанс, що його дитина стане видатним ученим, актором, музикантом або військовим.

Тож Володимир остаточно вирішив побудувати свою професійну кар'єру в страховій компанії.

Промайнуло три роки копіткої праці. Володимир Котов від посади страхового агента виріс до менеджера персоналу провідної вітчизняної страхової компанії „Європейський страховий альянс”. І вже займався добром кадрів.

„Європейський страховий альянс” – одна зі страхових компаній на ринку України, яка найдинамічніше розвивається. Серйозність, масштабність і орієнтованість на довгострокову перспективу підтверджує розмір статутного фонду – 55 млн. грн.

Компанія була створена 22 вересня 1994 року і зареєстрована як закрите акціонерне товариство за участю іноземного капіталу внаслідок реорганізації ЗАТ „Акціонерна страхова компанія „Гарант”.

Основними акціонерами компанії є „Національний резервний банк” (Росія, Швейцарія), компанія „Едванс Сек'юріті Інвестменс Груп Лімітед” (Великобританія).

Стратегічна мета компанії - просування страхування як механізму соціальної захищеності населення і фінансової безпеки підприємств України.

„Європейський страховий альянс” орієнтується на європейські стандарти ведення бізнесу і роботи з клієнтами.

Компанія пропонує широкий спектр страхових послуг, здійснюючи страхову діяльність за більш ніж 30 видами страхування як в обов'язковій, так і в добровільній формі.

„Європейський страховий альянс” забезпечує надійний перестраховальний захист майнових інтересів своїх клієнтів. Це гарантується вибором надійних партнерів з перестраховування: провідні західні страхові та перестраховальні брокери, серед яких: брокери Lloyd's - Willis, Heath Lambert Group (Великобританія), SOVAG AG, страхова компанія Warta (Польща), „Ингосстрах”,



„Росяно”, „Интеррос-Согласие”, перестраховальні суспільства - Російське, Трансирібське, Московське (Росія), AS Riga Re (Латвія) тощо.

Компанія є членом правління Ліги страхових організацій України, Моторного (транспортного), Морського й Авіаційних страхових бюро України, Українського Р&І пулу, Всеукраїнського союзу сільськогосподарських підприємств, Асоціації страховиків в аграрному секторі економіки України.

„Європейський страховий альянс” є ініціатором створення і засновником Українського Р&І пулу, Російсько-українського інвестиційно-консалтингового центру „Росукринвест”.

Розглядаючи страхування як соціально відповідальний бізнес, компанія надає підтримку і сприяє розвитку українського спорту, культури і мистецтва.

„Європейський страховий альянс” бере участь у великих благодійних акціях, культурно-масових і спортивних заходах, серед яких: благодійний аукціон „Школа життя” на користь дітей-інвалідів, благодійний тенісний турнір кубок „Ва-Банку”, Кубок мера серед юніорів, конкурс молодих дизайнерів „Сезони моди „Погляд у майбутнє”, концерт німецької джазової групи „De-Phazz”, художні виставки тощо.

Компанія:

- розробляє і впроваджує спеціальні програми страхування для конкретних споживчих груп;
 - використовує нові технології під час розробки страхових продуктів; і проводить динамічну маркетингову стратегію;
 - будує принципово нову систему взаємин із клієнтами;
 - володіє широкою регіональною мережею у великих містах України;
 - зміцнює і розвиває партнерські відносини з провідними страховими, перестраховальними і брокерськими компаніями світу.
- „Європейський страховий альянс” – це:
- універсальна страхова компанія із широким спектром пропонованих послуг;
 - політика орієнтації на європейські стандарти ведення бізнесу й обслуговування клієнтів;
 - вигідні умови страхування (співвідношення „ціна – якість”);
 - індивідуальний підхід до клієнтів;



- високий рівень диверсифікованості страхового портфеля та надійний перестраховальний захист.

Серед великих корпоративних клієнтів фірми: ЗАТ „КБ „НРБ-Україна”; АТБТ „Білоцерківський консервний завод”; АТ „Херсонський морський торговий порт”; ЗАТ „Отіс”; „Вінніфрут”; НВП „Райз-Агро”; Видавничий дім „Говард Пресс”; ТОВ „Телефортуна Л.т.д.”; ТОВ „М.С.Л.”.

Розширення професійної діяльності в регіонах України - один із пріоритетних напрямків роботи компанії.

Страхові продукти адаптуються до особливостей кожного регіону і реалізуються через структурні підрозділи.

Нині у регіональну мережу „Європейського страхового альянсу” входять 9 дирекцій у великих містах України: Києві, Одесі, Запоріжжі, Львові, Полтаві, Севастополі, Кіровограді, Білій Церкві, і кількість представництв постійно зростає. Відповідно, і зростає потреба у висококваліфікованих кадрах.

„На жаль, – зауважив Володимир, на ринку недостатньо професійних кваліфікованих спеціалістів. Ми протягом року постійно розміщуємо інформацію у „Вакансіях” про те, хто нам потрібен, проводимо співбесіди, спілкуємося з людьми, приймаємо на роботу з випробувальним терміном. – Часто розчаровуємося... На жаль, в Україні немає страхової школи, щоб можна було „замовити” собі, наприклад, п’ять готових до роботи в нашому бізнесі випускників.

Декларується, що у двох навчальних закладах є така спеціальність. Але нам жодного разу не пощастило взяти звідти людей. Вони „випаровуються”, не доходячи до страхових компаній. Ми навчаємо власних співробітників.

Минулого року навіть експериментували – створили агентську школу. Але поки що вона себе не виправдала. Було кілька випусків, лише кілька осіб залишилися працювати у нас. Інші взагалі пішли зі страхового бізнесу.

Найімовірніше, необхідно ретельніше продумати систему мотивації, внутрішньої підготовки „наставників”, що займатимуться з новоспеченими агентами.

Як діяти? Компанії так потрібні кваліфіковані співробітники. Де їх шукати, цих зіркових агентів? Які вимоги до них висувати? Виконання яких завдань та функцій вимагати?”



Завдання для обговорення

1. Яким би чином Ви оцінили діапазон та вартість різних шляхів двостороннього зв'язку менеджерів персоналу страхової компанії із громадськістю та придатність кожного з них для пошуку посередників?
2. Чи повинен план розвитку людських ресурсів бути складовою частиною бізнес-стратегії страховика? Які критерії важливі для прийняття рішення про прийняття на роботу потенційного претендента у страхову компанію? Яким чином усе це має відбиватися на формуванні іміджу страхової компанії на ринку, аби викликати бажання бути її представником? Визначте коло вимог та потреб підприємства стосовно працівника.
3. Визначте завдання страхового агента.
4. Назвіть професійно-технічні, пізнавально-аналітичні та комунікативні функції страхового агента.
5. Визначте уміння та навички страхового агента.
6. Визначте ціннісні характеристики особистості, критерії відбору, що мають допомогти у виявленні здібних майбутніх агентів серед претендентів.
7. Запроєктувати заходи, рекомендовані та не рекомендовані страховикам з метою запобігання різним шахрайствам з боку претендентів у процесі прийому на роботу.
8. Складіть програму навчання страхових агентів.
9. Чи є важливим для процесу навчання страхових агентів викладацький склад?
10. Визначте необхідність роботи кураторів (сформованих страхових агентів) із продавцями-початківцями страхових послуг.
11. Розробіть систему мотивації співробітників, що працюватимуть зі слухачами.
12. Сформулюйте мету та шляхи формування лояльних і довірчих відносин між страховиком та агентом.
13. З'ясуйте призначення та визначте орієнтовний перелік стандартів страхового обслуговування.
14. Охарактеризуйте значення винагороди успішних агентів для підвищення активності роботи.
15. Опишіть взаємини страховика та посередника, які забезпечують узгоджену роботу.



12.4. Виробничі ситуації

Ситуація 1

У роботі менеджера будь-якої сфери діяльності є п'ять базових напрямків. Їх результатом є інтеграція ресурсів для підтримки життєдіяльності і розвитку організації.

По-перше, менеджер встановлює мету. Він визначає конкретні задачі та шляхи їх вирішення для досягнення мети.

По-друге, менеджер організовує фірму як систему їх досягнення. Він аналізує види діяльності, рішення, необхідні для досягнення мети, потім виявляє проблеми, ставить задачі, групує проблеми і задачі та доручає конкретним співробітникам їх виконання.

По-третє, менеджер підтримує мотивацію праці і комунікації всередині фірми. Він складає команду з людей, відповідальних за конкретні роботи, роблячи це з допомогою різних прийомів, шляхом кадрових рішень (про оплату праці, призначення, підвищення та ін.), а також багатьох рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому здійснюються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

По-четверте, менеджер створює систему контролювання. Він визначає одиниці виміру, фіксує показники, орієнтовані на роботу всієї організації і в той же час на роботу конкретних співробітників. Він аналізує та оцінює досягнуті результати, доповідаючи про них своєму керівництву, підлеглим і колегам.

По-п'яте, менеджер сприяє росту ділової кар'єри людей, забезпечуючи умови, які допомагають просуванню по „службовій драбині” членів організації.

Завдання

1. Чи всі головні аспекти багатоманітної діяльності сучасного менеджера враховані.
2. Що, на Ваш погляд, треба додати, щоб загальна характеристика дій менеджера стала більш повною?
3. Які напрями в роботі менеджера є пріоритетними?
4. Які особливості в діяльності українського менеджера Ви хотіли б відмітити? Чим ці особливості зумовлені?

Ситуація 2

Заводу було доручено завдання освоїти новий виріб. Складностей і перешкод на цьому шляху керівництво заводу не



передбачало. Швидко створили бригаду чисельністю 6 осіб. Бригадиром призначили досвідченого кадрового працівника Агатенка з великим досвідом роботи бригадиром на інших дільницях.

Було визначено планове завдання, і робітники приступили до виготовлення виробів. Однак з'ясувалося, що бригада не справляється з завданням. Жодні заходи з боку адміністрації заводу, в тому числі і адекватна оплата, не допомагали. Продуктивність праці залишалась низькою. Крім того, в бригаді одна за одною виникали конфліктні ситуації, пішли скарги з різних приводів, були випадки відмови від роботи.

Після відвертих бесід з робітниками адміністрація заводу виявила феномени несумісності в бригаді. Виявилось, що там крім призначеного бригадира працюють два активних робітники Бойко і Верешко, навколо яких групувалось по декілька осіб. Як правило, думки цих робітників не співпадали з рішеннями бригадира. По суті вся бригада була поділена між трьома лідерами.

Адміністрація заводу врахувала психологічну ситуацію в бригаді та прийняла відповідне рішення, після чого план став виконуватись і перевиконуватись.

Завдання

1. Виберіть із запропонованих нижче альтернатив одну, яка була реалізована на заводі:

- бригадира Агатенка перевели на іншу дільницю;
- робітників Бойка і Верешка перевели в іншу бригаду, бригадиром залишився Агатенко;
- бригаду розділили на дві, призначивши бригадирами Бойка і Верешка;
- бригаду розділили на дві, призначивши бригадирами Агатенка і одного з активних робітників (Бойка, чи Верешка);
- один з активних робітників (Бойко, або Верешко) перейшов в іншу бригаду;
- бригаду розділили на дві, бригадирами призначили Агатенка і Бойка, який взяв до себе в бригаду Верешка.

2. Чому Ви обрали саме таку альтернативу?

3. Спрогнозуйте поведінку колективу бригади після нормалізації відносин.



Ситуація 3

На заводі за декілька тижнів до нового року 17 осіб, не витримавши тривалої боротьби із своїм товаришем по роботі, написали заяву на ім'я директора. Зміст заяви був достатньо коротким: „Заберіть його від нас, він позорить наш колектив”. Потім були збори. Один за одним піднімалися робітники, інженери. Вони звинувачували співробітника в тому, що він систематично запізнюється на роботу, самовільно продовжує свою обідню перерву, не реагує на справедливі зауваження, постійно допускає брак і т.д. „Мені байдуже, що робити, – аби тільки нічого не робити” – його улюблена приказка.

Чим закінчилася ця епопея? Робітника перевели на іншу дільницю, але на заводі все ж залишили.

Завдання

1. Які виховні дії доцільно було б застосувати до даного робітника?
2. Яку попередню підготовку слід провести перед прийняттям заходів?
3. Яка різниця між педагогічними і адміністративними заходами?
4. Застосування яких заходів було б доцільним в конкретній ситуації?

Ситуація 4

На радіозаводі звільнили двох робітників однієї з дільниць. У протоколах зборів заводського колективу відзначалося, що вони „пішли не в ногу” з рештою, поставивши себе – вище всіх”. Звільнення суд визнав законним. Що ж трапилося?

На дільницю прийшов кваліфікований слюсар Дяченко. З тих пір у колективі почалися усілякі непорозуміння. Якось виявилось, що кожен робітник почав ховати свій інструмент і зачиняти його. Почали ділити роботу на „свою” і „чужу”. Потім пішли чутки, що, потоваришувавши з Дяченко, бригадир завів книгу, куди став записувати „факти” порушень. Ці факти бригадир беріг „про всяк випадок”.

Майстром на дільниці тоді тимчасово був досвідчений спеціаліст, який пішов на пенсію, але на прохання адміністрації знову повернувся на завод. Виникали часті конфлікти між майстром і слюсарем Дяченко. Надалі позиції визначились чітко: на одному



поліюсі — Дяченко з бригадиром, на іншому — адміністрація, профспілка та більшість колективу.

Завдання

1. Дайте психологічну характеристику слюсарю Дяченку і бригадиру.
2. В чому причина описаної ситуації?
3. Як, на Вашу думку, можна нормалізувати дану ситуацію?

Ситуація 5

Для того, щоб підвищити продуктивність праці в колективі, працівників залучають до змагання. У яких випадках змагання буде максимально інтенсифікувати трудову активність окремого працівника? Коли?

- людина відчуває можливість перемогти;
 - змагання триває короткий проміжок часу;
 - змагаються тривалий час;
 - працівник очікує матеріальну винагороду;
 - праця людини належним чином оцінюється.
- Обґрунтуйте свою відповідь.

12.5. Психологічний тест 1. „Ефективність ведення наради”¹³

Мета роботи: на основі питань-тверджень тесту дати оцінку організації підготовки і проведення наради.

Хід роботи:

1. Дайте відповідь на питання-твердження тесту.
2. Навпроти питань вкажіть одну із чотирьох можливих відповідей: майже завжди, часто, інколи, майже ніколи.
3. Використовуючи дані табл.12.5 підрахуйте суму набраних балів.
4. За допомогою ключа тесту встановіть ступінь Ваших здібностей в ефективній організації і проведенні наради.

Питання-твердження тесту

1. Корисно перевіряти попередньо доцільність кожної наради, навіть якщо вона була запланована заздалегідь. Коли буде встановлено, що в її проведенні немає потреби, вона повинна бути скасована.
2. Якщо на початку засідання виявиться, що учасники не готові



до нього, через своєчасно не надані їм матеріали (чи з інших причин), його слід перенести.

3. Доцільніше проводити наради частіше, але з коротким порядком денним, ніж рідко, але з великою кількістю питань.

4. Першим пунктом порядку денного краще ставити те питання, вирішення якого досягається легко.

5. Доцільно поряд із запрошенням на нараду у письмовому вигляді, яке міститиме питання порядку денного, давати ще і список його учасників.

6. У запрошенні, крім години початку засідання, слід вказати і точний час його завершення.

7. Рациональніше проводити засідання всередині робочого дня.

8. Заздалегідь визначені місця для учасників засідання створюють на ньому ділову атмосферу.

9. Якщо два прямих заступники директора без попередження не з'явилися на засідання, воно через п'ять хвилин після вказаної години початку повинно бути перенесене на інший день.

10. Головуючому на засіданні у вступному слові варто нагадати регламент, навіть якщо він усім відомий.

11. Коли у нараді беруть участь керівники різних рангів, то при обговоренні спірних питань слово спочатку надається підлеглим, а вже потім – їх безпосереднім керівникам.

Таблиця 12.5

Значення оцінок відповідей у балах за питаннями тесту

№ з/п питання	Кількість балів за відповідь			
	майже завжди	часто	інколи	майже ніколи
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
3	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	2	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0



Якщо отриманий результат вищий *30 балів*, це означає, що Ви вмієте відмінно організувати підготовку і проведення наради! При результаті від *25 до 30 балів* Вам слід контролювати свої дії при підготовці та проведенні зібрань і Ви самі виявите та ліквідуєте наявні прорахунки. Результат *між 20 і 25 балами* повинен змусити Вас задуматися і погодитися з тим, що Вам необхідно поповнити свої знання і вміння в цьому напрямку. Результат менший, *ніж 20 балів*, вказує на доцільність прийняття конкретних заходів, наприклад, закінчення яких-небудь короткотермінових курсів з менеджменту.

12.6. Психологічний тест 2. „Експертиза почерку”

Ви менеджер з кадрів і проводите первинний відбір персоналу в організацію, використовуючи один з розповсюджених в даний час методів відбору – експертиза почерку.

Порядок вирішення тесту.

Студенти групи поділяються на пари і послідовно на протязі 10 хвилин диктують один одному текст об’ємом 7-10 рядків, який записується на листку білого паперу форматом А4. Кожен із студентів виступаючи в якості експерта, аналізує почерк свого колеги за факторами наведеними нижче.

1. Розмір букв:

- дуже маленькі – 3 бали;
- просто маленькі – 7 балів;
- середні – 17 балів;
- крупні – 20 балів.

2. Нахил букв:

- лівий нахил – 2 бали;
- різкий нахил вліво – 5 балів;
- правий нахил – 14 балів;
- різкий нахил вправо – 6 балів;
- пряме написання – 10 балів.

3. Форма букв:

- округлі – 9 балів;
- безформенні – 10 балів;
- вузлуваті – 19 балів.



4. Стрічки:

- „повзуть” вверх – 16 балів;
- прямі – 12 балів;
- „сповзають” вниз – 1 бал;

5. Сила нажиму:

- легка – 8 балів;
- середня – 15 балів;
- сильна – 21 бал.

6. Особливості з'єднання букв в словах:

- схильність до поєднання букв – 11 балів;
- схильність до відділення букв одна від одної – 18 балів;
- змішаний стиль – 16 балів.

7. Загальне враження:

- почерк старанний – 13 балів;
- почерк нерівний – 9 балів;
- почерк неохайний – 4 бали.

Ключ до тесту

Визначте набрану суму балів і зробіть висновки.

38-51 бал – такий почерк спостерігається у людей із слабким здоров'ям і у тих, кому за 80.

52-63 бали – людина несмілива, пасивна, флегматична.

64-75 балів – людина нерішуча, слухняна, наївна, але має почуття власної гідності.

76-87 балів – прямодушні, вразливі.

88-98 балів – мають стійку психіку, відважні, ініціативні.

99-109 балів – володіють незалежністю висловлювань, гострим розумом, в той же час вони запальні та егоїстичні.

110-121 бал – людина важко керована.

12.7. Психологічний тест 3. „Чи можете Ви бути менеджером?”

Для того, щоб діагностувати свою схильність до роботи з людьми, здібності до управлінської діяльності в колективі уважно прочитайте наведені тестові запитання. Дайте відповідь „ТАК” або „НІ” не роздумуючи над питаннями. Не сприймайте результати тесту надто серйозно, проте врахуйте їх у подальшій своїй діяльності, можливо Ви зміните щось у своєму житті.



№ з/п	Тестові запитання	ТАК	НІ
1	Чи маєте Ви бажання стати керівником?		
2	Чи будете Ви купувати білет у тролейбусі чи автобусі, якщо вдома забули проїзний квиток?		
3	Чи твердо Ви пам'ятаєте таблицю множення на 7?		
4	Чи мучать Вас нічні кошмари?		
5	Чи притягувались Ви до кримінальної відповідальності?		
6	Чи доводилось Вам бувати в Патагонії?		
7	Чи знаєте напам'ять гімн України?		
8	Чи жалкуєте Ви за роками, що минули?		
9	Чи погоджуєтесь Ви із твердженням, що для фірми краще поганий керівник, ніж погані підлегли?		
10	Чи маєте досвід керівництва будь-ким?		
11	Чи відчуваєте біль в суглобах перед дощем?		
12	Ви блондинка (блондин)?		

Ключ до тесту

1. Якщо Ви відповіли „ТАК” на питання 1, 7, 9 – Ви працелюбні та цілеспрямовані; думка керівника для Вас завжди важливіша громадської.

2. При позитивних відповідях на 7 і 8 запитання та відповіді „НІ” на питання 1 і 10 – у Вас тендітна, лірична натура, Ви вважаєте за краще „не висовуватись”, завжди бути разом із колективом.

3. При відповіді „ТАК” на запитання 5 і „НІ” на питання 2, 3, 9 – Ви сміливі, рішучі, але люди Вас дратують.

4. Ви відповіли „ТАК” на запитання 1 і 12, „НІ” на питання 9 і 10 – тож Ви подобаетесь особам протилежної статі, але колектив Вас не любить.

5. При відповіді „ТАК” на запитання 3, 5, 9 та „НІ” на питання 2 – Ви вроджений керівник, проте із законом у Вас не завжди є порозуміння.

6. Якщо Ви відповіли „ТАК” на питання 1, а також „НІ” на запитання 3 і 10 – Ви маєте риси неформального лідера.

7. При відповіді „ТАК” на питання 1, 11 та „НІ” на питання 2 і 10 – Ви самостійні та ініціативні, володієте даром передбачення.



8. Ви відповіли „ТАК” на запитання 1 і 4 та „НІ” на запитання 3, 5 і 10 – тож Ви винахідливі та розумні настільки, щоб уникати конкретних справ.

12.8. Психологічний тест 4. „Оцінка своєї інтелектуальності”¹³

1. Професор лягає спати о восьмій годині вечора, а будильник наставляє на 9 годину ранку. Скільки буде спати професор?
2. Чи може чоловік одружитися з сестрою своєї вдови?
3. Чи є 7 листопада в Австралії?
4. У Мамеда 10 овець. Всі, крім 9, здохли, скільки залишилось овець?
5. Ви – пілот літака, який летить з Гавани в Москву з посадкою в Алжирі. Скільки років пілоту?
6. Зазвичай місяць закінчується 30-м або 31-м числом. В якому місяці є 28-е число?
7. Ви заходите в малознайому кімнату, яка є затемненою. В ній є 2 лампи: газова і бензинова. Яку Ви запалите в першу чергу?
8. Один поїзд їде зі Львова до Києва, а інший – з Києва до Львова. Виїхали вони одночасно, але швидкість першого поїзда в три рази більша за швидкість другого. Який поїзд буде далі від Львова в момент їх зустрічі?
9. Тато з сином потрапили у катастрофу. Тато помер у лікарні. До сина в палату заходить хірург і говорить, показуючи на нього: „Це мій син”. Чи можуть ці слова бути правдою?
10. Археологи знайшли монету, датовану 35 роком до нашої ери. Чи можливо це?
11. Палку потрібно розпилити на 12 частин. Скільки для цього потрібно зробити розпилів?
12. На руках 10 пальців. Скільки пальців на 10 руках?
13. Скільки тварин взяв Ной у свій ковчег?
14. Лікар приписав хворому три уколи: по уколу через кожні півгодини. Скільки потрібно часу, щоб зробити всі уколи?
15. Скільки цифр „9” в ряду чисел від 1 до 100?
16. Одинокий нічний сторож помер вдень. Йому дадуть пенсію?
17. Горіло сім свічок. Три загасли. Скільки свічок залишилось?
18. Цегла важить 1 кг плюс ще півцегли. Скільки важить цегла?
19. Під яким кушем сидить заєць під час дощу?



Підрахуйте число неправильних відповідей і визначте, хто Ви:
0-1 – геній; 2-4 – інтелектуал; 5-6 – нормальна людина; 7-9 – не здатний мислити; 9-10 – рядовий ідіот; 11-13 – повний ідіот; 14-15 – абсолютний ідіот; 16-19 – необхідна ізоляція від суспільства.

Відповіді до тестових запитань наведено у Додатку И.

12.9. Психологічний тест 5. „Використання робочого часу”¹³

Ефективність використання робочого часу керівником у підсумку залежить від культури його менеджерської діяльності. У табл. 12.6 подано набір полярних профілів, які дозволяють оцінити рівень цієї культури. Обведіть цифру, яка характеризує ступінь вираженості у Вас менеджерської культури. При цьому майте на увазі, що показник сім балів характеризує високий ступінь оцінюваного фактору.

Таблиця 12.6

Значення оцінок відповідей у балах за питаннями тесту

№ з/п	Ділові якості успішного менеджера	Критерії оцінки	Якості не фахового менеджера
1	2	3	4
1	Планую свою роботу і роботу своєї дільниці	7654321	Не планую роботу ні свою, ні своєї дільниці
2	Виконую спочатку важку роботу	7654321	Виконую спочатку приємну і знайому роботу
3	Довіряю своїм підлеглим виконувати доручену роботу	7654321	Не довіряю своїм підлеглим виконувати роботу. Все роблю сам
4	Виконую роботу в інтересах своїх підлеглих	7654321	Не вмію виконувати роботу в інтересах підлеглих
5	Керую персоналом шляхом постановки цілей і завдань, спираючись на самоуправління	7634321	Скеровую безпосередньо роботу персоналу
6	Спонукаю підлеглих до прийняття ними рішень	7654321	Багато рішень приймаю за своїх підлеглих



1	2	3	4
7	Знаю своїх підлеглих та цікавлюся їх планами	7654321	Не знаю своїх підлеглих і не цікавлюся їх планами
8	Веду відверто розмову зі своїми підлеглими	7654321	Не хочу, чи не вмію, розмовляти зі своїми підлеглими
9	Вірю у можливість своїх підлеглих	7654321	Не вірю у можливість своїх підлеглих
10	Визначаю пріоритетність своїх робіт	7654321	Не визначаю пріоритетності своїх робіт

Обробка результатів і висновки

1. Підрахуйте загальну кількість балів. Максимум, що Ви можете отримати – це 70 балів. Показник 40 балів свідчить про середній рівень менеджерської культури. Показник менше 20 балів сигналізує про низький рівень.

2. Рівень менеджерської культури корелює з умінням управляти часом: високий чи низький показник в одному вимірі відповідає аналогічному показнику в іншому.

3. Вміння керувати часом – це не просто процес перерозподілу хвилин і годин своєї активності. Дане вміння в своїй основі базується на ерудиції менеджера, який володіє загальною менеджерською культурою.



ТЕМА 13. Управління конфліктами, переміними та стресами

13.1. Ділова гра „Оцінка та управління конфліктами і стресовими ситуаціями в апараті управління”

Мета: вивчення причин виникнення стресових ситуацій в організації та розробка рішень для ліквідації конфліктів.

Зміст ділової гри

1. Аналіз конфліктних ситуацій, що виникли в організації, згідно заданого варіанту.
2. Характеристика конфліктних ситуацій.
3. Встановлення шляхів попередження та способів розв’язання (усунення) конфліктів.
4. Визначення формальних і неформальних груп в організації, які необхідно залучити для вирішення конфліктів.
5. Розробка оптимальних рішень для ліквідації конфліктів, що виникли в організації, на основі використання схеми процесу прийняття раціональних рішень.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

Керівник ділової гри (викладач) призначає експерта із числа студентів, до обов’язків якого входить спостереження за дотриманням порядку та надання методичної допомоги під час проведення ділової гри.

Керівник при допомозі експерта надає пояснення стосовно мети і завдань ділової гри, викладає теоретичні основи сутності конфліктів, їх види, причини виникнення та наслідки.

ТТК отримують індивідуальні завдання: конфліктні ситуації, що виникли в акціонерному товаристві (табл. 13.1).

Етап II. Формулювання проблем, порядок та послідовність проведення ділової гри

Виходячи з наявної інформації члени кожного ТТК самостійно характеризують конфліктні ситуації, що виникли, заповнюючи таблицю 13.2, встановлюють шляхи попередження та способи розв’язання (усунення) конфліктів (табл. 13.3) і визначають



формальні та неформальні групи в акціонерному товаристві, які необхідно залучити до вирішення конфліктів (табл. 13.4).

Таблиця 13.1

Ситуації для аналізу

В акціонерному товаристві виникла конфліктна ситуація:

№ з/п	Характеристика конфліктної ситуації
1	Між президентом АТ і виконавчим директором з приводу впровадження нової технології для виготовлення основних видів продукції
2	Між начальником відділу маркетингу, де працює 30 чол. та неформальною групою у складі 6 чол. з приводу способів рекламування продукції (телебачення, радіо, газети)
3	Між виконавчим директором та головним бухгалтером з приводу нарахування премії виробничим підрозділам
4	Між начальником механічного та начальником складального цехів з приводу недопоставки на складання з механічного цеху деталей комплектації
5	Між заступником виконавчого директора з маркетингу та начальником транспортного цеху з приводу недоліків у транспортуванні продукції споживачам
6	Між кваліфікованим інженером-конструктором та відділом праці і заробітної плати з приводу нарахування заробітку за конкретну роботу, виконану за договором підяду
7	Між начальником цеху та майстрами з приводу скорочення тривалості робочого передсвяткового дня
8	Між начальником ПЕВ і бухгалтерією з приводу допущених помилок при нарахуванні заробітної плати
9	Між заступником директора з питань виробництва і заступником директора з маркетингу з приводу несвоєчасності реалізації виготовленої продукції
10	Між начальником відділу реклами та заступником директора з питань маркетингу з приводу необхідності оновлення рекламних засобів



Таблиця 13.2

Характеристика конфліктних ситуацій

№ з/п	Конфліктна ситуація	Характеристика за ознакою результатів	Характеристика за змістом	Причина виникнення	Наслідки конфлікту
1	2	3	4	5	6

Таблиця 13.3

Управління конфліктами

№ з/п	Конфліктна ситуація	Шляхи попередження конфлікту	Способи розв'язання або усунення	Комунікації, що застосовуються при розв'язанні конфлікту
1	2	3	4	5

Таблиця 13.4

Розв'язання конфліктних ситуацій

№ з/п	Конфліктна ситуація	Формальні групи, які слід залучити для розв'язання конфлікту	Роль формальних груп в процесі вирішення конфлікту	Неформальні групи, які слід залучити для розв'язання конфлікту	Роль неформальних груп в процесі вирішення конфлікту
1	2	3	4	5	6

Використовуючи схему процесу прийняття раціональних рішень, ТТК розробляють оптимальні рішення для ліквідації конфліктів, що виникли в акціонерному товаристві і роблять відповідні висновки.

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Керівники кожного ТТК по черзі доповідають запропоновані оптимальні рішення щодо ліквідації конфліктів. Тривалість доповіді



становить 7-10 хвилин. В обговоренні беруть участь усі члени тимчасового творчого колективу, які мають відповідати на запитання поставлені керівником ділової гри та експертом.

Повнота розкриття змісту, якість і актуальність положень кожного з оптимальних рішень оцінюється керівником ділової гри.

Таблиця 13.5

Вихідні дані для проведення ділової гри

№ варіанту	№ ситуацій для аналізу	№ варіанту	№ ситуацій для аналізу
1	1,10	16	2,4
2	2,9	17	3,5
3	3,8	18	4,6
4	4,7	19	5,7
5	5,6	20	6,8
6	1,2	21	7,9
7	2,3	22	8,10
8	3,4	23	2,5
9	4,5	24	3,6
10	5,6	25	4,7
11	6,7	26	5,8
12	7,8	27	6,9
13	8,9	28	7,10
14	9,10	29	2,8
15	1,3	30	3,7

13.2. Ситуаційно-аналітична задача 1.

„Цугцванг”⁷

Загальна інформація. НБУ і ДПУ організували „колективний підряд”: перший не видає морським агентам ліцензії на здійснення розрахунків в інвалюті, а друге за відсутність ліцензій агентів штрафує. Через це робота морського агента ТОВ „Унішип сервіс” фактично заблокована, і скоро й інші морські агенти (а можливо, і не тільки вони, тому що, схожі договірні відносини можуть діяти і в інших сферах) потраплять в аналогічну ситуацію.



На початку 2002 р. „Унішип сервіс” був оштрафований податківцями за відсутність індивідуальної ліцензії на здійснення операцій з перерахування коштів в іноземній валюті. Причому, такий результат перевірки був визначений рекомендацією Бердянського відділення Промислово-інвестиційного банку, спрямованою в місцеве ДПУ. ТОВ „Унішип сервіс” ставилося в провину те, що, виступаючи субагентом, воно одержало на свої рахунки валюту з рахунків агента, що, в свою чергу, був резидентом України. Те, що послуги „Унішип сервіс” робив не резидентові, а іноземному судновласникові, ні банкірів, ні податківців не обходило.

Думки сторін. НБУ як головний орган валютного контролю вважає, що в подібних випадках в індивідуальній ліцензії немає необхідності. Більше того, підприємства повинні здійснювати розрахунки без таких ліцензій.

Судді не прийняли до уваги відповідного листа НБУ та підтвердили правомірність стягнення штрафу на всіх рівнях. Зокрема, Вищим Господарським Судом України (ВГСУ) „прийнято рішення про необхідність одержання індивідуальної ліцензії на операцію, що такої ліцензії не вимагає”.

Коли справа ще могла бути виправлена (перед її розглядом у Верховному Суді), власники морського агента сподівалися, що, почувши подробиці настільки незвичайної суперечки, НБУ виступить у ньому як співвідповідач на стороні „Унішипа”. На жаль, замість цього заступник директора юридичного департаменту НБУ досить емоційно порекомендував не турбувати його подібними дзвінками. Більше того, представником НБУ було надано пораду „Унішипу” реалізувати своє право „у зв’язку з винятковими обставинами” домогтися перегляду „мудрого” рішення ВСУ в колегії суддів у складі суддів ВСУ. Створюється враження, що не НБУ, а саме „Унішип” відповідає за встановлення нормальних правил проведення валютних розрахунків в Україні. Однак, через різночитання в позиціях ДПУ та НБУ і далекості суддівського корпусу від предмета суперечки, припустити, чим закінчиться конфлікт, не важко.

Зазначимо також, що заступник голови ДПУ в колишньому був банківським службовцем, однак і він підтвердив, що нинішнє керівництво ДПУ буде жадати від агентів, що займаються



субагентуванням, неможливого – наявності індивідуальної ліцензії.

В результаті судового розгляду, що закінчився відмовою ВСУ в прийнятті касаційної скарги відносно рішення ВГСУ, морські агенти потрапили, вживаючи шахову термінологію, у цугцванг: виконуючи постанову суду, вони порушують нормативні акти НБУ, а виконуючи інструкції НБУ, ігнорують судові рішення. Більше того, навіть якби агенти захотіли виконати рішення суду, у них би нічого не вийшло: НБУ не збирається змінювати свою „нормативку”, а виходить – видавати індивідуальні ліцензії для здійснення вищеописаних розрахунків. Іншими словами, один держорган відмовляє у видачі ліцензії, а інший штрафує за її відсутність. Чудово і дуже зручно для наповнення бюджету.

Завдання для обговорення

1. У чому полягає причина конфлікту?
2. Охарактеризуйте предмет та мотиви конфлікту з позиції окремих його сторін.
3. Що б Ви порекомендували на різних стадіях розвитку даного конфлікту?

Рекомендації до розв’язання та оформлення завдання

Конфлікт потрібно розглядати з позиції усіх учасників: морського агента, податківців, банкірів та суддів.

Доцільно було б з’ясувати заходи, що відповідають кожному виду діяльності в рамках процесу управління конфліктом, у наступному порядку:

- діагностика та прогнозування конфліктів, оцінка їх функціональної спрямованості;
- запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту;
- регулювання та оперативне розв’язання конфлікту.

Які з цих заходів можуть бути використані на початку відкритої конфліктної взаємодії?

13.3. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Протиборство виробника та дилера”⁷

Загальна інформація. Найбільша російська мережа салонів стільникового зв’язку „Евросеть” у черговий раз вступила в конфлікт із компанією-виробником мобільних телефонів. Подібна історія уже траплялася колись із трубками Samsung, а тепер на



найвіддаленіші полиці відправляється продукція фірми Nokia.

Рішення „Евросети” пов’язано зі спробою домогтися привабливіших умов для себе від фінського виробника.

Можливі варіанти вирішення конфлікту: Nokia можливо прийдеться піти на поступки „Евросети”, оскільки від неї залежить лівова частка продажів продукції компанії. Не виключено, що Nokia втратить позицію лідера через розбіжності з „Евросетью”.

Водночас частка Nokia на російському ринку нині перевищує 25%, звуження асортиментного ряду приведе до відтоку покупців і зменшення одержуваного прибутку. Компенсувати це за рахунок продаж інших брендів практично неможливо. Мінус у тому, що подібна політика сильно дезорієнтує покупців – коли постійно виникають обмеження по тому або іншому бренду (Samsung, Nokia і т.д.), набагато простіше вибрати для покупки магазин, у якому гарантовано присутні всі виробники.

Мотиваційна політика. Заходи, що пропонується вживати для демоти́вації персоналу з продажу продукції фірми Nokia:

По-перше, переміщення стільникових телефонів Nokia з центральних вітрин на найбільш віддалені, де вони будуть стояти без описів. Причому продаж цих телефонів буде здійснюватися лише за настійливою вимогою клієнтів, консультантам забороняється рекомендувати покупку апаратів фірми Nokia.

По-друге, співробітникам „Евросети” заборонено мати в особистому користуванні телефони Nokia. Свої телефони можна оцінити за будь-якою ціною і продати із синім цінником як раніше вживаний. Працівники зможуть купити телефон будь-якої іншої марки за закупівельною ціною.

По-третє, „Евросеть” по всіх країнах СНД призначає ставку заробітної плати за продаж телефонних апаратів свого опонента на рівні 0%. Для порівняння: аналогічна базова ставка по Samsung дорівнює одиниці.

Мотивація по інших брендах підвищена, щоб співробітники не втратили матеріально.

Представники компанії Nokia укрαι стримано відзиваються про нову комерційну політику свого найбільшого закупника, адже „Евросеть” – важливий гравець на ринку. Ми завжди робили все можливе, щоб вести бізнес з ними якнайкраще.

Nokia у свою чергу проводить усвідомлену політику по



стримуванню зростання частки ринку „Евросети”, що полягає у варіюванні продуктів, які постачаються, наданні їх іншим роздрібним мережам. Виробник не хоче створювати прямої залежності між собою й одним роздрібним продавцем.

Завдання для обговорення

1. Охарактеризуйте образи конфліктної ситуації для кожної з сторін. Які, на вашу думку, варіанти розв’язання конфліктної ситуації виправдані?
2. Проаналізуйте реальні мотиви, що підштовхують суб’єктів до конфлікту.
3. Які були б Ваші дії, як керівника Представництва Nokia?

13.4. Ситуаційно-аналітична задача 3. „Виробничі конфлікти та способи їх врегулювання”

Мета заняття: поглибити та конкретизувати теоретичні знання щодо сутності, причин виробничих конфліктів і способів їх розв’язання, з’ясувати зміст та алгоритм можливих дій суб’єктів конфлікту, здобути навички аналізу конфліктних ситуацій з метою пошуку і реалізації оптимального варіанту врегулювання конфлікту; оцінити адекватність самооцінки шляхом порівняння її з оцінкою викладача та результатами взаємного оцінювання роботи студентами.

Завдання

1. За допомогою методики К.Томаса визначити типові для Вас способи реагування на конфліктні ситуації, з’ясуйте, який з них є домінуючим та проаналізуйте можливі позитивні і негативні наслідки застосування цього способу, сформулюйте умови оптимального його застосування.
2. З використанням тесту конкретних управлінських ситуацій з’ясуйте тип своєї орієнтації на виявлення особистої позиції при загостренні міжособистісних відносин, побудуйте ієрархію цінностей. Проаналізуйте умови, за яких домінуючий тип орієнтації є доцільним. Порівняйте отримані результати з даними, які Ви отримали у ході виконання практичної роботи про з’ясування спрямованості особистості; зробіть обґрунтовані висновки.
3. Розглядаючи описаний конфлікт як проблему для розв’язання, проаналізуйте конфліктну ситуацію, знайдіть конструктивні методи вирішення проблеми, опишіть процедуру розв’язання, вкажіть



4. Оцініть виконану Вами роботу наступним чином:

№ завдання	1	2	3
Максимальна кількість балів	3	2	3

5. Проведіть подібну взаємну оцінку результатів роботи.

Розподіл часу на виконання завдань:

1 завдання – 20 хв.; 2 завдання – 35 хв.; 3 завдання – 20 хв.

Порядок виконання роботи

1. Опитувач К.Томаса (табл. 13.6) складається з 30 пар тверджень. Уважно прочитайте кожну пару тверджень, що є варіантами відповідей, і виберіть з цієї пари те твердження, яке Вас більше приваблює. Обираючи варіант, уявляйте типові ситуації, фіксуйте варіант, який відповідає Вашій типовій поведінці.

2. Результати відповідей на опитувач заносяться у бланк (табл. 13.7) до стовпця „код відповіді”. Декодування відповідей здійснюється з допомогою викладача після завершення роботи з опитувачем.

Декодування відповідей здійснюється шляхом фіксації у правій частині бланку відповідей показників, що співпали з кодом відповіді. Після цього підраховується кількість позначених показників по кожному типу поведінки (кожному стовпчику).

3. У Додатку 13.1 описані реальні управлінські ситуації та подані чотири варіанти можливої реакції керівника на них, позначені літерами А, Б, В, Г. Уважно прочитайте всі варіанти, виберіть з них той, який найбільшою мірою відповідає Вашій думці. Відповідь зафіксуйте у бланку (табл. 13.8), графа „Код відповіді”. Після завершення цього етапу роботи Ви отримаєте від викладача інформацію, за допомогою якої декодуєте відповіді.

Таблиця 13.6

Опитувач К. Томаса

№ з/п	Варіанти відповідей	
	А	Б
1	2	3
1	Інколи я надаю можливість іншому взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання	Ніж обговорювати те, у чому ми не погоджуємось, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми



Продовження табл. 13.6

1	2	3
2	Я намагаюсь знайти компромісне рішення	Я намагаюсь владнати справи з урахуванням інтересів іншого і моїх власних
3	Звичайно, я наполегливо домагаюсь свого	Я намагаюсь заспокоїти іншого, основною метою вважаю збереження стосунків
4	Я намагаюсь знайти компромісне рішення	Інколи я поступаюсь власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	Розв'язуючи спірне питання, я весь час намагаюсь знайти підтримку в іншого	Я намагаюсь досягнути своєї мети
6	Я намагаюсь уникати неприємностей для себе	Я намагаюсь досягнути своєї мети
7	Я намагаюсь відкласти розв'язання спірного питання, щоб вирішити його остаточно з часом	Я вважаю за можливе поступитися чимось, щоб досягнути чогось іншого
8	Звичайно, я наполегливо домагаюсь свого	Насамперед я намагаюсь чітко з'ясувати, у чому суть інтересів, що зачіпаються, і спірних питань
9	Я вважаю, що не завжди слід хвилюватися з приводу протиріч	Я докладаю зусиль для досягнення власної мети
10	Я твердо прагну досягнення своєї мети	Я намагаюсь знайти компромісне рішення
11	Насамперед я намагаюсь чітко з'ясувати, у чому суть інтересів, що зачіпаються, і спірних питань	Я намагаюсь заспокоїти іншого, основним вважаю збереження наших стосунків
12	Здебільшого, я уникаю позиції, яка може викликати суперечку	Я надаю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч
13	Я пропоную середню позицію	Я наполягаю на тому, щоб було зроблено по-моєму
14	Я роз'яснюю іншому свою точку зору і розпитую про його погляди	Я намагаюсь показати іншому логіку і переваги моїх поглядів
15	Я намагаюсь заспокоїти іншого, основним вважаю збереження наших стосунків	Я намагаюсь зробити усе необхідне, щоб уникнути напруженості



1	2	3
16	Я намагаюсь не зачіпати почуттів іншого	Я намагаюсь переконати іншого у перемозі моєї позиції
17	Звичайно я наполегливо домагаюсь свого	Я намагаюсь зробити усе необхідне, щоб уникати зайвої напруженості
18	Якщо це зробить іншого щасливим, я надаю йому можливість наполягти на своєму	Я надаю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч
19	Насамперед, я намагаюсь чітко з'ясувати, у чому суть інтересів до спірних питань	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб вирішити його з часом остаточно
20	Я намагаюсь негайно подолати наші протиріччя	Я намагаюсь знайти найкраще співвідношення зиску і втрат для нас обох
21	Коли я веду переговори, я намагаюсь бути уважним до побажань іншого	Я намагаюсь знайти найкраще співвідношення зиску і втрат для нас обох
22	Я намагаюсь знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншого	Я відстоюю свої бажання
23	Як правило, я намагаюсь задовольнити бажання кожного з нас	Інколи я надаю можливість іншому взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	Якщо позиція іншого видається йому дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його волі	Я намагаюсь переконати іншого у необхідності прийти до компромісу
25	Я намагаюсь показати іншому логіку і переваги моїх поглядів	Коли я веду переговори, то намагаюсь бути уважним до побажань іншого
26	Я пропоную середню позицію	Я опікуюсь тим, щоб задовольнити бажання обох опонентів
27	Здебільшого я уникаю позиції, яка може викликати суперечку	Якщо це зробить іншого щасливим, я надаю йому можливість наполягати на своєму
28	Звичайно, я наполегливо домагаюсь свого	Залагоджуючи ситуацію, я звичайно намагаюсь знайти підтримку іншого



29	Я пропоную середню позицію	Думаю, що не завжди слід турбуватися з приводу якихось розбіжностей
30	Я намагаюсь не зачепити почуттів іншого	Я завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб спільно з іншою зацікавленою особою ми могли досягнути успіху

Таблиця 13.7

Бланк реєстрації відповідей та обробки результатів

№ з/п	Код відповіді	Показники				
		Протиборство	Співробітництво	Компроміс	Втеча	Поступка
1	2	3	4	5	6	7
1					А	Б
2			Б	А		
3		А				Б
4				А		Б
5			А		Б	
6		Б			А	
7				Б	А	
8		А	Б			
9		Б			А	
10		А		Б		
11			А			Б
12				Б	А	
13		Б		А		
14		Б	А			
15					Б	А
16		Б				А
17					Б	А
18				Б		А
19			А		Б	
20			А	Б		
21			Б		А	
22				А		
23			А		Б	



1	2	3	4	5	6	7
24				Б		А
25		А				Б
26				Б	А	
27					А	Б
28		А	Б			
29				А	Б	
30		Б				А

Ефективна поведінка – отримано 5-7 балів по кожному типу поведінки. Передбачає вміння співвідносити свої ресурси з можливостями опонента, поступатися, не заганняючи іншу сторону конфлікту у глухий кут.

Авторитарна поведінка – отримано 10-12 балів по протиборству, це означає, що людина у будь-якому випадку налаштована на перемогу, відстоювання власних інтересів і не особливо переймається можливими наслідками конфлікту.

Поступлива поведінка – отримано 10 і більше балів по поступці, це означає, що людина прагне до мирного розв'язання суперечливих ситуацій, навіть за рахунок власних інтересів.

Додаток 13.1

Ситуація 1

Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть оптимальний з Вашої точки зору варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене є високим авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.



Ситуація 2

Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника вищого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання керівника вищого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуація 3

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію.

Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед, спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і спробую через нього вплинути на них.

Ситуація 4

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно.

Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

Б. Тих, хто могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним і запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш



довіряю, запропоную їм виявити конкретних винуватців і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винуватців і їх покарання.

Ситуація 5

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

А. Перший прагне, насамперед, налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

Б. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

Ситуація 6

Вам пропонується обрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного певними особливостями у характері своїх взаємовідносин з керівником. Хто з них Вам більше імпонує?

А. Перший. Швидко погоджується з думкою або розпорядженням начальника, прагне чітко, повністю і у встановлені терміни виконати всі його завдання.

Б. Другий. Може швидко погодитись з думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконати всі його розпорядження та завдання, але тільки в тому випадку, якщо начальник є авторитетом для нього.

В. Третій. Володіє необхідним професійним досвідом і знаннями, хороший спеціаліст, вмілий організатор, але буває неврівноважений, нестриманий.

Г. Четвертий. Дуже досвідчений і грамотний спеціаліст, але



завжди прагне до самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Ситуація 7

Коли Вам доводиться спілкуватися з співробітниками або підлеглими у неформальній обстановці (під час відпочинку), до чого Ви більше схильні?

А. Вести розмови, близькі Вам за діловими та професійними інтересами.

Б. Задавати тон розмові, уточнювати думку із спірних питань, відстоювати власну точку зору, прагнути до переконання інших.

В. Підтримувати загальну тему розмови, не нав'язувати своєї думки, поділяти загальну точку зору, не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовників.

Г. Прагнути уникати розмов про службові справи, роботу, бути невимушеним посередником у спілкуванні, уважним до інших.

Ситуація 8

Підлеглий вдруге не виконує Вашого завдання у зазначений термін, хоча обіцяв, що подібного більше не повториться. Ваші дії?

А. Дочекаюся виконання завдання, а потім суворо поговорю наодинці, попереджу в останній раз.

Б. Не дочекавшись виконання завдання, переговорю з ним про причини повторного зриву, добиватимусь виконання завдання, потім покараю за зрив матеріально.

В. Пораджуся з досвідченим робітником, що має авторитет у колективі, як поступити з порушником? Якщо такого робітника немає, винесу питання про недисциплінованість робітника на обговорення зборів колективу.

Г. Не дочекавшись виконання завдання, передам питання про покарання робітника на розгляд профспілкового комітету. Надалі посилю вимогливість і контроль над роботою підлеглого.

Ситуація 9

Підлеглий ігнорує Ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертає увагу на зауваження, не виправляє помилок, на які Ви йому вказуєте. Як Ви будете поводитись з цим підлеглим?

А. Розберуся у мотивах впертості, і якщо переконаюся у їх безпідставності, застосую адміністративні засоби покарання.

Б. В інтересах справи постараюся викликати його на відверту



розмову, спробую знайти з ним спільну мову, встановити діловий контакт.

В. Звернусь до активу колективу з проханням дати належну оцінку поведінці підлеглого, застосувати щодо нього засоби громадського впливу.

Г. Спробую розібратися, чи не роблю я сам помилок у взаємовідносинах з цим підлеглим, а потім прийму остаточне рішення.

Ситуація 10

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з питання впровадження нововведення, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Незважаючи на докази прихильників старого порядку, встановити діловий контакт з прихильниками нововведення, розпочати роботу із впровадження нового, впливаючи на противників силою свого прикладу і прикладу інших.

Б. Спробувати переконати у необхідності нововведення і залучити на свою сторону прихильників попереднього стилю роботи, противників змін.

В. Опертися на актив, доручити йому розібратися і запропонувати дієві заходи щодо нормалізації обстановки у колективі, заручитися підтримкою адміністрації та громадських організацій.

Г. Вивчити можливості розвитку колективу та покращення якості продукції, що випускається, поставити перед колективом нові перспективні завдання, враховуючи кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляючи нове старому.

Ситуація 11

У найбільш напружений період завершення виробничої програми один з працівників Вашого колективу захворів. Кожний з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Необхідно виконати в строк й роботу відсутнього. Як будете діяти в цих умовах?

А. Визначу, хто з працівників є менш завантаженими, розподілю між ними роботу відсутнього.

Б. Запропоную колективу: „Давайте разом поміркуємо над тим, як вийти з цього положення”.



В. Звернусь до активу колективу з проханням висловити свої пропозиції, попередньо обговоривши їх із членами колективу, після чого прийму рішення.

Г. Викличу до себе найбільш досвідченого і надійного робітника та попрошу його, враховуючи обставини, виконати роботу відсутнього.

Ситуація 12

У Вас склалися напружені відносини з колегою. Причини Вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно, оскільки від цього потерпає робота. Що б Ви зробили у першу чергу?

А. Викличу колегу на відверту розмову, щоб з'ясувати справжні причини ускладнення взаємовідносин.

Б. Насамперед спробую розібратися у власній поведінці по відношенню до нього, зроблю висновки.

В. Звернуся до колеги зі словами: „Від наших складних взаємин страждає справа. Час домовитися, як будемо працювати далі”.

Г. Звернуся за допомогою до інших колег, які є в курсі наших взаємовідносин і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

Ситуація 13

Вас нещодавно обрали керівником трудового колективу, в якому Ви протягом кількох років працювали рядовим працівником. На 8 годину 15 хв. Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнь на роботу, але самі несподівано спізнилися на 15 хв. в той час, коли підлеглий прийшов вчасно і чекає на Вас. Як Ви почнете бесіду при зустрічі?

А. Незалежно від свого запізнення одразу ж вимагатиму його пояснень щодо запізнь на роботу.

Б. Вибачусь перед підлеглим і почну бесіду.

В. Привітаюсь, поясню причину свого запізнення, потім запитаю його: „Як Ви думаєте, що можна чекати від керівника, який так само запізнюється на роботу, як і Ви?”

Г. В інтересах справи відміню бесіду, перенесу її на інший час.

Ситуація 14

Ви працюєте бригадиром вже другий рік. Молодий робітник звертається до Вас із проханням відпустити його з роботи на чотири дні за власний рахунок в зв'язку з одруженням.

– Чому на чотири? – питає Ви.



А коли одружувався Коваль, Ви йому дозволили на чотири, – відповідає робітник і подає заяву. Ви підписуєте заяву на три дні згідно з діючим положенням. Але підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Ваші дії?

А. Повідомлю про порушення дисципліни керівника вищого рівня, нехай він вирішує.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: „Коваль також відпрацював”.

В. Враховуючи виключний характер події (люди одружуються не часто), обмежусь прилюдним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: „Так робити не слід”. Поздоровлю, побажаю щастя.

Ситуація 15

Ви – керівник виробничого колективу. Під час нічного чергування один з Ваших робітників в стані алкогольного сп’яніння зіпсував дороге обладнання. Другий, намагаючись його відремонтувати, був травмований. Винний дзвонить Вам додому і з тривогою питає, що їм тепер робити. Яку відповідь Ви дасте?

А. „Дійте згідно з інструкцією. Прочитайте її (вона в мене на столі), і зробіть все, що необхідно”.

Б. „Прощу доповісти про те, що сталося, вахтеру. Складіть акт на поломку обладнання; той, що постраждав, нехай звернеться до чергової медсестри. Завтра розберемося”.

В. „Без мене не вживайте ніяких заходів. Зараз я приїду і розберусь”.

Г. „В якому стані той, що постраждав? Якщо необхідно, терміново викликайте лікаря”.

Ситуація 16

Декілька керівників виробництва дискутують про те, як краще поводитися з підлеглими. Яку з висловлених в ході дискусії точок зору Ви підтримали б?

А. Перший: „Щоб підлеглий добре працював, необхідно підходити до нього індивідуально, враховуючи його індивідуальні особливості”.

Б. Другий: „Все це дрібниці. Головне в оцінці людей - це їх ділові якості, виконавча дисципліна. Кожний повинен робити те, що йому належить”.



В. Третій: „Я вважаю, що успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівнику, поважають його”.

Г. Четвертий: „Це вірно, але ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достатня заробітна плата, заслужена премія”.

Ситуація 17

Ви – начальник цеху. Після реорганізації Вам терміново необхідно переукомплектувати декілька бригад згідно з новим штатним розкладом. Яким шляхом Ви підете?

А. Візьмуся за справу сам, вивчу всі списки і особові справи робітників цеху, запропоную свій проект на зборах колективу.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів. Це ж їх робота.

В. Щоб уникнути конфлікту, запропоную висловити свої побажання всім зацікавленим особам, організую комісію з комплектації нових бригад.

Г. Спочатку з’ясую, хто буде очолювати нові бригади і дільниці, потім доручу цим людям підготувати свої пропозиції щодо складу бригад.

Ситуація 18

У Вашому колективі є працівник, котрий скоріше числиться на роботі, ніж працює. Його це положення влаштовує, а Вас – ні.

Як Ви поведетеся в цьому випадку?

А. Поговорю з цим працівником віч-на-віч. Дам йому зрозуміти, що йому краще звільнитися за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну керівнику вищого рівня з пропозицією скоротити даного працівника.

В. Запропоную профгрупоргу обговорити в колективі ставлення даного працівника до виконання своїх обов’язків, підготувати пропозиції щодо нього.

Г. Знайду для цієї людини відповідну справу, закріплю за ним наставника, посилю контроль за його роботою.

Ситуація 19

На думку деяких членів бригади, при розподілі заробітку з урахуванням коефіцієнту трудової участі (КТУ) їм необґрунтовано знизили розмір оплати, що стало приводом для скарг начальнику.

Як би Ви відреагували на ці скарги на його місці?



А. Відповідаю приблизно так: „КТУ затверджує і розподіляє Ваша бригада, я не маю права втручатися”.

Б. Пообіцяю: „Добре, я врахую Ваші скарги і постараюсь розібратися в цьому питанні з Вашим бригадиром”.

В. Заспокою: „Не хвилюйтесь, Ви отримаєте свої гроші. Викладіть свої претензії у письмовій заяві на моє ім'я”.

Г. Пообіцяю допомогти встановити істину, зразу ж піду на дільницю і переговорю з бригадиром, майстром, активістами бригади. У випадку підтвердження скарг запропоную бригадиру перерозподілити КТУ наступного місяця.

Ситуація 20

Ви нещодавно почали працювати начальником сучасного цеху на великому промисловому підприємстві (Вас перевели на цю посаду з іншого підприємства). Ще не всі знають Вас в обличчя. До обідньої перерви ще дві години. Ідучи по коридору, ви бачите трьох робітників Вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаючись через 20 хв. Ви бачите ту ж саму картину. Ваші дії?

А. Зупинюсь; дам зрозуміти, що я новий начальник цеху. Зауважу, що їх бесіда затягнулась і час братися до роботи.

Б. Запитаю, хто їх безпосередній керівник, викличу його до себе.

В. Поцікавлюсь, про що йдеться. Потім відрекомендуюсь і запитаю, чи немає в них якихось претензій до адміністрації, після цього запропоную їм пройти в цех на робочі місця.

Г. Насамперед відрекомендуюсь, поцікавлюсь, як йдуть справи в бригаді, як завантажені роботою, що заважає їм працювати ритмічно. Візьму цих робітників на замітку.

Таблиця 13.8

Бланк реєстрації відповідей на тест управлінських ситуацій

№ ситуації	Код відповіді	Тип орієнтації
1		
2		
3		
4		
5		
...
20		



13.5. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Напередодні посадових зрушень до заступника директора звертається співробітник А і вимагає підписання подання стосовно підвищення його на посаді, що відповідно супроводжуватиметься збільшенням посадового окладу. Він аргументує це незгодою продовжувати трудову діяльність на підприємстві, низькою заробітною платою. Водночас відношення до А з боку керівника негативне внаслідок його прямолінійності та схильності до неприхованої критики. Ситуація ускладнюється ще й тим, що співробітник А є досвідченим фахівцем і може звільнитися в період підготовки річних звітів, коли він є практично незамінним. Думка заступника директора не є вирішальною при розв'язанні кадрових питань, хоча за певного впливу може стати досить вагомою.

Завдання

1. Класифікуйте наведений конфлікт за всіма можливими ознаками.
2. Визначте основні структурні елементи конфлікту.
3. Запропонуйте та охарактеризуйте можливі дії учасників конфлікту.
4. Які заходи мали б бути вжиті керівником для прогнозування виникнення даного конфлікту?

Ситуація 2

У процесі навчання у ВНЗ два студенти працювали над магістерськими роботами, що мали подібні предмети дослідження. Після закінчення ВНЗ обидва студенти вступили до аспірантури і продовжували розроблювати науковий напрям, працюючи над загальною темою НДР (науково-дослідної роботи) та одночасно готуючи дисертаційні роботи. Через рік, враховуючи однакову спрямованість наукового пошуку аспірантів, між ними виникло суперництво, адже лише один з них може захистити кандидатську дисертацію з певною науковою новизною. Виникає суперечливе протистояння: хто з них дійсно може претендувати на присвоєння наукового ступеня і за яких умов.

Завдання

1. Проаналізуйте причини виникнення даного протиборства. Окресліть заходи, що мали б бути застосовані, якби керівник вчасно



провів діагностику конфлікту.

2. Перерахуйте та охарактеризуйте можливі дії керівника для розв'язання даного конфлікту.

3. Визначте, які стилі подолання конфлікту можуть бути реалізовані в даному випадку опонентами. Чи змінився б Ваш висновок, якби Ви дізналися про те, що аспіранти є дівчиною та юнаком, або вони були б близьким родичами?

Інформаційна база завдання

При розв'язанні цього конфлікту доцільно також звернути увагу на те, що кожний учасник оцінює інтереси супротивника, на основі чого свідомо обирає ту чи іншу стратегію поведінки. В моделі Томаса – Кіллмена якісна характеристика обраної поведінки співвідноситься з кількісними параметрами: низьким, середнім або високим рівнем спрямованості на інтереси (рис.13.1).

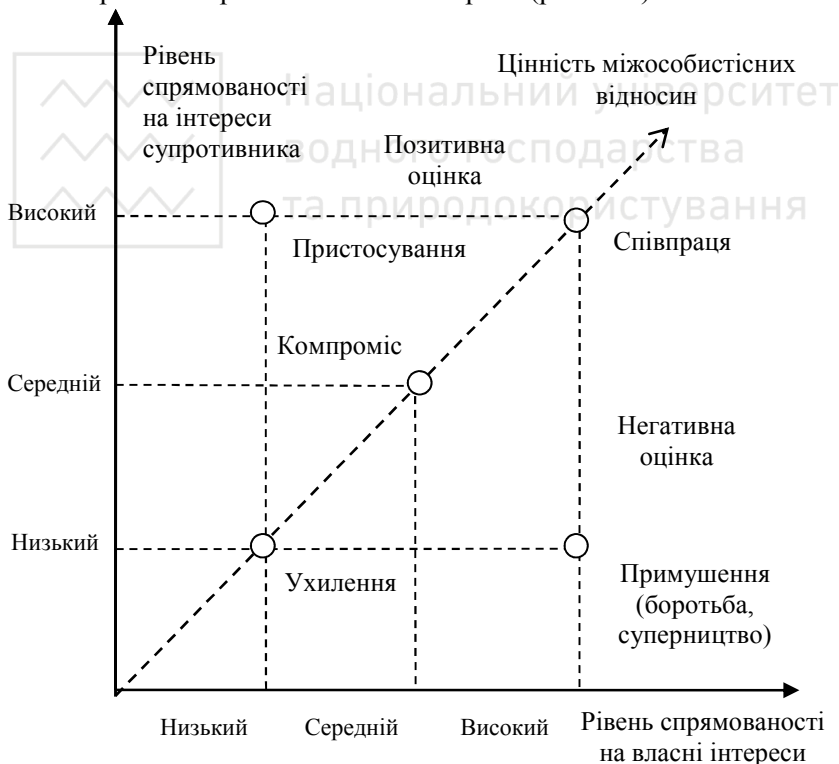


Рис. 13.1. Тривимірна модель стратегій поведінки в конфлікті



При аналізі конфліктів на основі розглянутої моделі важливо пам'ятати, що рівень спрямованості на власні інтереси або інтереси суперника залежить від трьох обставин:

- змісту предмету конфлікту;
- цінності міжособистісних відносин (МОВ);
- індивідуально-психологічних особливостей особистості.

Часто конфліктна взаємодія насичена потужною емоційною напругою та має спонтанний характер. Особливе місце в оцінці стратегій поведінки особистості в конфлікті займає цінність для неї міжособистісних відносин.

Ситуація 3

У науково-дослідному інституті, що знаходиться в державній власності, зафіксовано загрозливу тенденцію зростання середнього віку працівників, зокрема на підприємстві працює 30% наукової молоді віком до 35 років, 10% - вчені віком 35-60 років та 60% - особи, що мають пенсію та продовжують працювати за контрактом. Кількість штатних посад даної установи фіксована, а тому можливості щодо найму нових співробітників для зміни даної тенденції є нездійсненними. Водночас темпи просування кар'єрними сходами для молодих науковців є досить повільними, що зумовлює високий рівень плинності кадрів для цієї категорії працівників. небезпека цього становища полягає ще й у тому, що працівники старшого віку найдосвідченіші, є носіями унікальних знань і їх звільнення в масовому порядку може призвести до розформування організації. Але ситуація, що склалася, не сприяє підготовці нових наукових кадрів, що ставить під сумнів можливість перспективного розвитку даної установи.

Завдання

1. Охарактеризуйте умови протікання даного конфлікту.
2. Проаналізуйте ситуацію з боку різних груп працівників, що втягнуті в конфлікт:
 - молодих науковців;
 - співробітників похилого віку;
 - працівників функціональних служб (бухгалтерії, відділу кадрів);
 - директора підприємства.
3. Визначте тактику поведінки для кожної з цих груп учасників



конфлікту, що ними можуть бути використані при розв'язанні конфлікту.

4. Які заходи для конструктивного вирішення конфлікту Ви б могли запропонувати?

Ситуація 4

На позачергових зборах акціонерів без попередження було прийнято рішення про усунення з посади виконавчого директора підприємства та призначено на його місце іншу особу. Рішення зборів було оскаржено колишнім директором підприємства в судовому порядку. За позовом було отримано позитивне рішення та відновлено його на посаді. Колектив підприємства розділюється на дві групи: тих, що підтримують нового керівника, та тих, що підтримують экс-керівника підприємства. Підґрунтям для порушення єдиновладдя в організації є той факт, що обидва директори мають офіційні атрибути керівника підприємства (кругла печатка, рішення зборів акціонерів). Конфлікт на підприємстві повністю заблокував роботу на виробництві і наблизив його до банкрутства.

Завдання

1. Охарактеризуйте умови протікання даного конфлікту.
2. Визначте, які структурні методи подолання конфлікту Ви запропонували б. Поясніть, чому.
3. Проаналізуйте, які заходи управління конфліктом могли б бути застосовані для його конструктивного вирішення.

Ситуація 5

Ви — начальник цеху. Один Ваш авторитетний і висококваліфікований робітник переніс важку хворобу. Коли після лікування він повернувся у цех, працездатність його складала 50% від колишньої, і він вже не міг працювати за високим розрядом. Оскільки раніше цей робітник добре заробляв і мав особистий вплив на майстра, той „дописав” йому місячний заробіток до рівня середнього по розряду, повіривши обіцянкам, що незабаром він відновить свою колишню працездатність. Це викликало незадоволення з боку окремих працівників. Вони звинуватили майстра в приписках. Що Ви зробите в даному випадку, якщо перед Вами лежить відповідна письмова скарга?

Варіанти вирішення наведеної ситуації:

1. Накладу суворе стягнення на майстра і зобов'язу його в



майбутньому платити даному робітнику за фактично виконану роботу.

2. Викличу робітника і запропоную йому інше місце – за його силами, але менш оплачуване.

3. Прийду до робітника в цех, подивлюся, як він працює, поговорю з ним про перспективи. В розмові дам зрозуміти, що приписок до зарплати більше не буде, але, якщо він хоче залишитися в колективі, знайду йому посильну роботу.

4. Спробую переконати скаржників в несправедливості їхньої заяви. Адже цей робітник багато сил віддав виробництву, був передовиком. Хай працює, поки не підбере собі підходящого місця.

5. Передам скаргу в цеховий комітет на розгляд комісії з трудових суперечок.

Ситуація 6

Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і сказав, що очікується складна робота – доведеться посидіти тиждень-другий понаднормово. „Будь-ласка, я готовий, – сказав інженер, – справа є справа”. Роботу приніс старший технолог. Він сказав, що потрібно розрахувати програму управління на верстат для виготовлення складної деталі. Коли робочий день завершувався, інженер-програміст дістав креслення, щоб приступити до роботи. У цей час до нього підійшов безпосередній начальник і поцікавився, що за робота. Почувши пояснення, він офіційно заявив: „Категорично забороняю виконувати цю роботу. Завдання самого начальника відділу? Нехай дає його через мене”.

Через деякий час старший технолог поцікавився, як ідуть справи. Дізнавшись, що нічого не виконується, він різко підвищив голос на інженера-програміста: „Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не значить? Відклади все, будеш рахувати в робочий час!”

Завдання

Аналізуючи дану конфліктну ситуацію, дайте відповідь на такі запитання:

1. Завдання якого характеру отримав інженер-програміст? Чому завдання було скасоване безпосереднім начальником? Як повинен був вчинити програміст?

2. Яка причина даного конфлікту?

3. Як розв'язати конфліктну ситуацію?



Ситуація 7

У населеному пункті працювала інженер-інспектор архітектурно-будівельного контролю Макітра. У цей район призначають нового архітектора. З перших днів спільної діяльності вони не порозумілись. Між ними виник конфлікт, який затягнувся на 2 роки. В результаті Макітра була звільнена з посади, хоча вона – працівник добросовісний і досвідчений.

Додаткова інформація:

1. З пояснень Макітри:

„Почалося все з дрібниць: архітектор зайняв окремий кабінет, відібрав в мене ключі від сейфу, заборонив користуватись печаткою, машиною для огляду об'єктів, позбавив будь-якої самостійності. Він (архітектор) у всьому мене повчає. Навіть у дрібницях. Коли я готую документ за його підписом і вказую „районний архітектор”, він жирно виправляє „архітектор району”. Протягом одного дня він видає три накази: „Оголосити догану з останнім попередженням...”

2. Архітектор на адресу Макітри:

„Тобі палець в рот не клади. Ти більше мене знаєш? Ти не повинна знати, чим ми тут займаємося! Роби те, що я кажу, і все!”.

Завдання

1. Вивчіть ситуацію. Складіть психологічну характеристику конфліктуючих.

2. Визначте причини конфлікту.

3. Перерахуйте можливі шляхи подолання конфлікту.



ТЕМА 14. Відповідальність у менеджменті та етика бізнесу

14.1. Ситуаційна задача. „Західне підприємство в Україні: особливості управління персоналом”¹⁷

Андрій Борисович важко розмірковував. Він прийшов на шведське підприємство „Бона” близько двох місяців тому, коли попередній менеджер з персоналу (грамотна, шанована колективом співробітниця) звільнилася, як кажуть, „за 24 години”, за власним бажанням. Тоді колектив дуже здивувався, керівництво мовчало. Після спроб з’ясувати обставини і обговорити проблему зі співробітниками Андрій Борисович зрозумів, що в „Боні” назріває криза.

Незважаючи на те, що „Бона” пишалася формуванням своєї внутрішньої політики за принципом „ми всі одна велика родина”, значна частина колективу вважала себе (за аналогією) „небажаною дитиною”. Крім того, спостерігалось різке протиставлення ми і вони – „українці” та „шведи”. Перебуваючи у таборі „українців”, Андрій Борисович одержав досить об’ємну й емоційну інформацію про стан справ у „Боні”. На думку співробітників, їх явно недооцінювали. Наприклад, заробітна плата у шведів і українців, що працюють на подібних позиціях, відрізнялася в кілька разів. Українців дуже неохоче брали на керівні посади і практично не допускали до ради – керівного органу підприємства (рада складається з 25 осіб, серед них – 2 українців, при цьому співвідношення шведських і українських працівників становило 1/50, на підприємстві в цілому, і 1/20, якщо говорити про офісних працівників). Українські працівники, що отримали топ-менеджерські посади, скаржилися, що їм не довіряють. Так, якщо на одній позиції працює швед, то він має право підписувати договори і накази. Українця ж обов’язково „підстраховують”, і договір він може підписувати тільки після „візи” вищого за посадою шведа. При цьому не береться до уваги, що цей швед, найчастіше, зовсім не орієнтується в ситуації й однаково підписує тільки ті договори і накази, що йому рекомендує українець.

Частково з цією ж проблемою пов’язувалося негативне ставлення українців до освітнього рівня шведів. Так, серед українських офісних працівників немає жодної людини без вищої



Багато людей має два, іноді й три дипломи. Деякі навіть дипломи закордонних курсів, університетів і бізнес-шкіл. Серед шведів більшість має середню освіту, але й великий досвід роботи в „Боні”. Тому українці люблять кепкувати, коли такий шведський керівник в оголошенні на заміщення вакантної посади у своєму підрозділі вказує, що вища освіта є обов’язковою умовою.

Крім названих суперечностей, у розмові українці називали риси національного характеру шведа, що заважають комунікаціям, або взагалі не відповідають „нашим” уявленням про справжнього керівника. (Наприклад, шведський керівник уявлявся українцям надто м’яким: він ніколи не віддавав прямих наказів, не висловлював своє невдоволення. Разом з тим, кілька людей уже було звільнено через те, що „не справилися з обов’язками”. Звільнені до останньої хвилини були впевненими, що „жодних проблем немає” і, що вони мало не найкращі друзі шведського керівництва.

На запитання Андрія Борисовича про ефективність проведених у „Боні” тренінгів, один з українців просто розповів про останній тренінг, який називався „Ethnical diversity” (етнічне розмаїття). Проводив його німецький тренер для працівників, які багато років працювали в „Боні”. Жодного шведа на тренінгу не було, і взагалі, весь тренінг дуже швидко звівся до проблеми культури „Боні”. Ця тема вже доволі набридла і сильно нагадувала соціалістичні часи...

Швидко усвідомивши причини невдоволення української частини працівників, Андрій Борисович вирішив з’ясувати, як бачать цю ситуацію шведи. Це виявилось справою складнішою. Насамперед тому, що шведи, схоже, взагалі проблеми не бачили.

Щодо зарплати вони говорили, що українці на їхньому підприємстві одержують набагато більше, ніж їхні співгромадяни, що не працюють у „Боні”. Крім того, навіть ледачому сьогодні відомо, що низький рівень зарплати в Україні, є одним з чинників розміщення на її території західних підприємств. І якщо вирівняти зарплату, відповідно втрачає сенс робота підприємства! Далі, до ради входять тільки керівні співробітники, а за правилами підприємства ними рідко стають „люди з вулиці”, до цієї посади треба „планово” рости. В Україні „Бона” діє тільки 5 років, значить, просто „не прийшов їхній час”? Проблеми відмінності культур взагалі не повинно існувати. Компанія регулярно витрачає великі кошти на проведення тренінгів з толерантності й прийняття іншої



культури. Звичайно, набагато більші кошти виділяються на підвищення корпоративної культури „Бони”, адже це і є бізнес... Крім того, якщо вже говорити про відмінність культур, то у Швеції за весь час існування підприємства за крадіжки не була звільнена така кількість співробітників, як за цей час в Україні!..

До кінця першого місяця роботи Андрій Борисович зрозумів, що причиною звільнення попереднього менеджера з персоналу стали, найімовірніше саме розбіжності в оцінці ситуації, що сформувалася, і треба якось діяти.

Про те, яку тактику обрати, Андрій Борисович напружено думав до сьогоднішнього дня. Шведське керівництво повідомило йому, що через тиждень планується його виступ на засіданні ради.

Обміркувавши всі можливі „теоретичні” обґрунтування причин проблеми (інгруповий фаворитизм, егоцентризм, теорія відносної депривації), відкинувши порівняння „не на користь” українців, проаналізувавши стан справ у „Боні” в інших країнах, новий менеджер з персоналу дійшов такого висновку, що проблема полягає не в аксіоматичних негативних проявах, не в тому, що комусь недоплачують, а в тому, що „українці” почувають себе недооціненими. Головне – змінити ставлення, зробити так, щоб „українці” припинили вважати себе „небажаними дітьми” у компанії! Він вирішив почати вживати відповідні заходи.

1. Обов’язково „донести проблему до керівництва”. Андрій Борисович вважав, що раді слід серйозно поставитися до ситуації, яка склалася.

2. Щоб не здаватися голослівним чи таким, що буде свої твердження на емоціях, менеджер з персоналу вирішив провести блиц-діагностику (яка б містила оцінку психологічного клімату, ступінь задоволеності своєю роботою, а також вивчення управлінського стилю та ієрархії цінностей). На цьому етапі кількість опитуваних повинна була бути невеликою – 20-25 осіб „з кожного боку”.

На засіданні ради Андрій Борисович вирішив запропонувати створення робочої групи (зрозуміло, зі шведів і українців) для вирішення цієї проблеми.

Із „готових ідей” менеджер запропонував такі: подальша діагностика проблеми протиставлення „ми – вони”; спільне навчання на тренінгу кроскультурної толерантності (з елементами



ділової гри і мозкового штурму), обов'язкова оцінка його ефективності, обов'язкове „створення середовища” для формування нового зразка поведінки; постійна комунікація або зворотний зв'язок „верхніх” менеджерів із „середніми” і персоналом у цілому щодо всіх тем, що безпосередньо стосуються співробітників: формування системи компенсації, призначення на посаду, навчання тощо. Крім того, Андрій Борисович хотів запропонувати розглянути можливість збільшити кількість українських представників у раді і обов'язково звернути увагу на делегування повноважень. Для шведських керівників він також хотів би запропонувати додаткове навчання з метою підвищення їхньої кроскультурної компетентності і поліпшення взаємодії з українськими підлеглими. Андрій Борисович планував: „відшліфувати” кроскультурну управлінську майстерність менеджерів на основі вивчення випадків; змінити стратегію і тактику поведінки компанії „Бона” на українському ринку...

Завдання для обговорення

1. Як Ви оцінюєте ситуацію, що склалася на підприємстві „Бона”?
2. Чому пішов попередній менеджер з персоналу?
3. Що, на Вашу думку, може (повинен) робити Андрій Борисович?
4. Чи варто Андрію Борисовичу обговорювати ситуацію, що склалася у компанії, на раді?

14.2. Виробничі ситуації

Ситуація 1

Ви – головний менеджер великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має численні філіали у всьому світі з чималими обсягами продаж. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від Вас залежить рішення щодо підписання нової угоди. З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого – принесе великий дохід фірмі. Однак Ви знайомі з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини.

Яким буде Ваше рішення? Підпишете Ви нову угоду чи ні? Чому?



Ситуація 2

Ви менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно Ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивостей, які Ваші не мають. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку. Ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку.

Чи підете Ви на такий крок? Чому?

Ситуація 3

Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих Ваших торгових агентів, серед яких немає жінок.

Чи візьмете Ви цю жінку на роботу? Чому?

Ситуація 4

Директор радіотехнічного підприємства прийняв рішення про надання пільгових путівок на відпочинок та санаторно-курортне лікування для працівників монтажно-складального цеху на період з 1 серпня до 31 вересня та здешевлення харчування у їдальні підприємства.

1. Які переваги та недоліки такого рішення з точки зору соціальної відповідальності?

2. Як зміниться співвідношення переваг та недоліків, якщо надати пільги всім працівникам заводу?

3. Які прояви непрофесіоналізму можливі в даній ситуації? Обґрунтуйте.

Ситуація 5

Останнім часом у всьому світі практика неетичної поведінки розширюється. Це спричиняється наступним:

- конкурентна боротьба витісняє етичні аспекти на другий план;
- керівники і колектив рідко отримують належну винагороду за етичну поведінку;
- проходить загальне зниження рівня етики і культури в бізнесі багатьох країн;



- часто під тиском керівництва середня ланка управлінців приймає неетичні рішення.

Доповніть причини неетичної поведінки організацій на прикладі з української практики.

Ситуація 6

Торговий агент Вашої фірми зайнятий продажем дитячої енциклопедії. Щоб успішно вести торгівлю йому потрібно ходити по домівках і спілкуватися з батьками в присутності дітей. Агент проникає в сім'ю ніби з метою проведення соціологічного опитування за дорученням якогось центру досліджень. А, закінчивши з опитуванням, він переключається на розмову щодо реалізації енциклопедії. Практика показала, що це доволі ефективний метод продажу. Ви...

- схвалюєте дії агента;
- не заважаєте йому працювати;
- забороняєте таку тактику.

Оберіть варіант відповіді, з яким Ви погоджуєтесь, і обґрунтуйте. Чи можна назвати поведінку торгового агента етичною?

Ситуація 7

Після тривалої роботи над удосконаленням виробу Ваша дослідницька група не змогла зробити цей виріб „новинкою”. Оскільки покупці вже давно очікують обіцяну модифікацію Вам запропонували на упаковці виробу поставити штамп „Новинка”. Ви...

- погоджуєтесь;
- не виказуєте своєї думки;
- вважаєте, що так робити не можна.

Обґрунтуйте своє рішення

Ситуація 8

Ваша фірма випускає дорогий крем для обличчя, який добре себе зарекомендував. Лікувальні властивості крему зберігаються доволі довго. Ваш заступник вважає, що збут крему буде інтенсивнішим, якщо в інструкції на етикетці вказати, що ефективність крему помітно знижується після розкриття тюбика. Ви...

- погоджуєтесь із заступником;



- не виказуєте своєї думки;
- відхиляєте пропозицію.

Оберіть варіант відповіді, який би відповідав етичній поведінці з Вашого боку в даній ситуації. Обґрунтуйте.

Ситуація 9

Вам доповіли, що оптовий споживач, який працював з Вашою фірмою, не хоче більше укласти договір про закупку товарів фірми. Співробітник оптовика натякнув, що тут може спрацювати який-небудь значимий для оптовика „сувенір” чи подарунок. Ви...

- пропонуєте в неофіційній обстановці вручити „сувенір”;
- утримуєтесь від висловів;
- вважаєте, що не варто вручати ніяких „сувенірів”.

Оберіть варіант відповіді, з яким Ви погоджуєтесь. Обґрунтуйте. Охарактеризуйте поведінку співробітника оптовика з точки зору етичних норм.

14.3. Психологічний тест 1. „Оцінка спеціаліста щодо етики бізнесу”¹³

За результатами відповідей на питання тесту оцінити власний рівень етики.

Таблиця 14.1

Питання тесту та їх оцінка

№ з/п	Зміст питання	Цілком згоден	В основному згоден	Не згоден	Зовсім не згоден
1	2	3	4	5	6
1	Здебільшого працівники не повідомляють про власні помилки і упущення в роботі				
2	Буває, що менеджер повинен в інтересах фірми порушити умови контрактів				
3	Не завжди слід дотримуватися точності в звітах про витрати - достатньо наближених цифр				



1	2	3	4	5	6
4	Інколи можна і приховати від керівництва не найбільш присмну інформацію				
5	Необхідно поступати так, як наказує керівник, хоча у Вас і є сумніви в правильності його дій				
6	У випадку необхідності в робочий час можна займатися і власними справами				
7	Інколи потрібно затримати працівника, щоб перевірити його ділові здібності				
8	Клієнту фірми можна дати добірну інформацію, якщо це принесе певні вигоди				
9	Можна користуватися службовою лінією зв'язку для вирішення особистих питань, якщо вона не зайнята				
10	Якщо менеджер орієнтується на кінцеву мету, то для її досягнення годяться всі засоби				
11	Якщо для укладання угоди потрібен хороший бенкет, то його слід організувати				
12	Без порушення існуючих інструкцій обходитися неможливо				
13	Якщо касир дає не всю здачу, то це терпимо				
14	Інколи можна використовувати копіювальну техніку фірми у власних цілях				
15	Можна винести з роботи дещо із канцелярських товарів, адже я працюю в цій компанії				



- цілком згоден – 0 балів;
- в основному згоден – 1 бал;
- не згоден – 2 бали;
- зовсім не згоден – 3 бали.

Оцінка результатів

0-5 балів – як би не впасти у „провалля”;
6-10 балів – необхідне Ваше моральне вдосконалення;
11-15 балів – середній етичний рівень;
16-26 балів – цілком задовільний етичний рівень;
27-35 балів – високий рівень етики;
36 і більше балів – Ваша етика вище всяких похвал.

14.4. Психологічний тест 2. „Чи поважають Вас люди?”

Дайте відповідь на кожну із запропонованих ситуацій „так”, якщо Ви згодні, або „ні”, якщо не згодні.

1. Ви повинні пам’ятати, що майже кожної хвилини протягом дня Вас проникливо оцінюють ті, з ким Вам доводиться спілкуватися.

2. У людини повинно бути достатньо розвинене почуття незалежності, щоб обговорювати з друзями своє хобі, не знаючи, приймають вони його захоплення чи ні.

3. Не можна втрачати свій авторитет в очах інших людей за жодних обставин.

4. Якщо людина помічає помилки в мові інших, то йому слід їх виправляти.

5. Коли Ви зустрічаєтесь з незнайомими людьми, то повинні бути достатньо дотепними, товариськими та привабливими, щоб сформувати позитивне враження.

6. Коли Вас знайомлять з іншою людиною і Ви не розчули його ім’я, то повинні попросити його повторити.

7. Ви вважаєте, що поважають тих людей, які ніколи не дозволяють насміхатися над собою.

8. Ви намагаєтесь не ставити зайвих запитань, оскільки боїтеся виглядати не досить розумним.

9. Якщо Ви спілкуєтесь з розумною та дотепною людиною, то намагаєтесь не змагатися з нею і чим скоріше відійти від дискусії.



10. Людина завжди повинна намагатися, щоб її поведінка відповідала настрою колективу, в якому вона знаходиться.

11. Ви вважаєте, що кожна людина може помилятися, але повинна відповідати за свої помилки.

12. Ви намагаєтесь говорити та робити те, що вважаєте за потрібне, а не те, чого від Вас очікують інші люди.

13. Краще, якщо інші залежать від Вас, ніж Ви залежите від них.

14. Справжній друг той, хто приймає Вас таким, яким Ви є, з усіма Вашими перевагами та недоліками.

15. Щоб підвищити свій авторитет, Ви намагаєтесь вголос підкреслювати свої кращі якості та успіхи, які досягнуті.

16. Якщо Вам розповідають анекдот, який Ви вже чули, Ви зупиняєте розповідача, або виправляєте неточності наприкінці його розповіді.

17. Якщо під час обговорення думок Ви зрозуміли, що не праві, то зазвичай визнаєте це вголос.

18. Ви можете спокійно та твердо відмовити людині в її проханні, якщо вона намагається перекласти на Вас свої проблеми.

19. Якщо майже весь колектив має іншу думку, ніж Ви, то Ви, скоріше за все, залишите свою думку при собі.

20. Люди не повинні уперто захищати свої переконання кожного разу, коли хто-небудь висловлює протилежну думку.

Ключ до підрахунку балів

За кожную відповідь „так” на питання № 6, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20 та відповідь „ні” на всі інші питання нарахуйте собі по 5 балів.

Результати тесту

85-100 балів – відмінно. Ви заслужено користуєтеся повагою оточуючих. Вони цінують вашу розважливість, справедливість та вміння контролювати свої емоції. Для Вас характерні також самостійність судження та розумна свобода вчинків, яка не обмежена загальноприйнятими помилковими стереотипами. Ви не дозволяєте іншим перекладати на Вас їхні проблеми, вмієте спокійно й твердо відмовляти в цьому випадку, не ображаючи інших та не відчуючи за собою провини. Така свобода та самостійність судження і поведінки роблять Вас погано керованим зі сторони тих, хто намагається маніпулювати Вами, використовувати Вас у власних цілях. Ймовірно, ці люди вважають Вас незручною людиною, дратуються, коли їм не



вдається Вами маніпулювати, але поважають Вас.

75-84 балів – добре. Вас поважає оточення і вважає приємною людиною за те, що Ви, з одного боку, самостійні та вільні у своїх судженнях і вчинках, а з іншого боку, намагаєтеся догодити людям, отримати від них схвалення та підтримку. Цим Ви проявляєте гнучкість поведінки, прагнення враховувати особливості ситуації та характеру людей. При цьому Ви піддані впливу помилкових стереотипів мислення та поведінки, які існують в загальноприйнятих нормах, і тому Ви дозволяєте маніпулювати собою, тобто використовувати Вас у цілях інших людей та з готовністю берете на себе чужі проблеми. Вам достатньо важко відмовити необґрунтованим проханням таких маніпуляторів через страх їх скривдити та почувати себе винним.

Бажаємо Вам бути більш вільними в своїх думках та вчинках, не діяти точно до загальноприйнятих поглядів, спокійно і твердо відстоювати свої інтереси та вміти протидіяти маніпуляторам, які намагаються перекласти на Вас свої проблеми.

65-74 балів – задовільно. Вас поважають не так, як Вам би хотілося. Ви намагаєтеся догодити людям, говорити і робити те, чого вони від Вас очікують, щоб отримати їх схвалення та підтримку. Вам важко відмовити необґрунтованим проханням людей, які намагаються перекласти на Вас свої проблеми, оскільки Ви боїтеся їх образити та почувати себе винним. Така поведінка пояснюється тим, що Ви піддані впливу деяких помилкових стереотипів мислення та поведінки, які вироблені суспільством. Люди охоче використовують Вас у своїх цілях, тому що Ви часто чітко дотримуетесь загальноприйнятих правил поведінки та недостатньо впевнені в собі, щоб мислити і діяти самостійно та вільно. Перегляньте, будь ласка, заново свої принципи та правила поведінки серед людей. Ви станете більш впевненим у собі, і люди будуть більше Вас поважати.

0-64 балів – незадовільно. Поваги людей Вам вочевидь не вистачає. Ви намагаєтеся догодити людям, говорити і робити те, чого вони від Вас очікують, щоб отримати їх схвалення та підтримку. Розуміючи це, люди охоче використовують Вас у свої цілях, перекладають на Вас свої проблеми, граючи на Ваших почуттях. Вам важко відмовити необґрунтованим вимогам людей через страх образити та почувати себе винним. Така поведінка пояснюється тим,



що Ви занадто піддані впливу деяких помилкових стереотипів мислення та поведінки, які розроблені суспільством, і не впевнені в собі, щоб мислити та діяти самостійно і вільно. Бажаємо Вам бути більш вільним від жорстких стереотипів у своїх поглядах та вчинках.

14.5. Психологічний тест 3. „Чи добра Ви людина?”

Різні бувають люди. Одні готові віддати останнє першому ліпшому, а в інших і снігу взимку не випросиш. А до якої категорії людей відноситеся Ви самі? Чи завжди Ви добрі та уважні до оточуючих? На ці питання Вам допоможе відповісти цей тест.

1. У Вас з'явилися гроші. Чи могли б Ви витратити все, що у Вас є, на подарунки друзям?
2. Товариш розповідає Вам про свої негаразди. Чи дасте Ви йому зрозуміти, що це Вас мало цікавить, навіть якщо це так?
3. Якщо Ваш партнер погано грає в шахи або іншу гру, чи будете Ви іноді йому піддаватися, щоб зробити приємне?
4. Чи часто Ви говорите людям приємне, просто щоб підняти їм настрій?
5. Чи любите Ви погані жарти?
6. Ви злопам'ятні?
7. Чи можете Ви терпляче вислухати навіть те, що Вас зовсім не цікавить?
8. Чи вмієте Ви на практиці застосовувати свої здібності?
9. Чи припиняєте Ви грати, якщо починаєте програвати?
10. Якщо Ви впевнені в своїй правоті, чи відмовляєтеся вислухати аргументи опонента?
11. Чи охоче виконуєте прохання?
12. Чи почнете Ви насміхатися над кимось, щоб розвеселити оточуючих?

Ключ до підрахунку балів

А тепер Ви можете зарахувати собі 1 бал за відповідь „так” на питання № 1, 3, 4, 7, 11 та за відповідь „ні” на питання № 2, 5, 6, 8, 9, 10, 12.

Результати тесту

Понад 8 балів. Ви люб'язні, подобаєтеся оточуючим, вмієте спілкуватися з людьми. У вас, мабуть, багато друзів. Одне застереження: ніколи не намагайтеся мати добрі стосунки з усіма –



всім не догодити, та й на користь це Вам не піде.

4-8 балів. Ну, що ж, Ваша доброта – питання випадку. Добрі Ви далеко не з усіма. Для одних Ви можете піти на все, однак спілкування з Вами більш ніж неприємне для тих, хто Вам не подобається. Це не так уже й погано. Але, мабуть, потрібно намагатися бути однаковим з усіма, щоб люди не ображалися.

До 4 балів. Спілкування з вами, потрібно зізнатися, іноді буває просто тортурями, навіть для найближчих Вам людей. Будьте доброзичливіші, і у Вас буде більше друзів. Адже дружба потребує доброго ставлення.

14.6. Психологічний тест 4. „Чи вразливі Ви?”

Щоб дізнатися про це, слід щиро й точно відповісти на питання запропонованого тесту. У випадку, якщо Ви сумніваєтеся, так і відповідайте: „не знаю”, „по-різному буває”.

1. Чи легко Вам зіпсувати настрій?
2. Чи довго Ви пам'ятаєте образу та образника?
3. Чи довго Ви переживаєте дрібні неприємності (чийсь недобррозичливий погляд, гостре зауваження, забруднений рукав пальта)?
4. Чи довго Ви можете знаходитися в такому стані, коли ні з ким не хочеться розмовляти?
5. Чи легко Ви відволікаєтеся на сторонні розмови та шуми?
6. Чи здатні Ви тривалий час аналізувати хвилювання, почуття, вчинки?
7. Чи часто Ви дієте під впливом хвилинного настрою?
8. Чи часто Вам сняться жахи?
9. Чи турбує Вас думка, що Ви чимось гірші за інших?
10. Чи часто у Вас бувають підйоми та спади настрою?
11. Чи буває так, що під час суперечки у Вас помітно змінюється тембр голосу і з'являються зазвичай нехарактерні для Вас низькі або високі тони?
12. Чи легко Вас вивести зі стану рівноваги?
13. Навіть смачна їжа нездатна виправити Ваш зіпсований настрій?
14. Чи часто Ви відчуваєте роздратування, коли Вас не розуміють?



Ключ до підрахунку балів

А тепер підрахуйте свої бали. За відповідь „так” нараховується 0 балів, „не знаю”, „по-різному буває” – 1 бал, за відповідь „ні” – 2 бали.

Результати тесту

23-28 балів. Вас важко назвати уразливим. Ваш душевний стан стійкий і рідко змінюється залежно від ситуації. Дехто вважає Вас „непробивним”, „твердолобим”. Іноді Вам заздять, іноді засуджують – на це не звертайте уваги.

17-23 балів. Ви дещо уразливі. Ця риса характеру завдає Вам чимало гірких хвилин. Ви легко можете нагрубити, підвищити голос на кривдника. Через це нерідко виникають конфлікти у Вас удома та на роботі.

0-16 балів. Ви уразливі, мстиві, легко змінюєте свій настрій, хворобливо реагуєте на ставлення до Вас оточуючих. Це серйозні недоліки вашого характеру. Необхідно зайнятися самовихованням. Чим менша у Вас кількість набраних балів, тим швидше слід за це взятися.



ТЕМА 15. Організаційні зміни та причини опору їм

15.1. Ділова гра 1. „Оцінка факторів сприяння та опору змінам”⁷

Мета ділової гри: набути навички визначення та аналізу факторів, що впливають на ситуацію, в якій потрібні зміни; освоїти технологію здійснення змін Курта Левіна, за допомогою якої можна вплинути на ситуацію, або підштовхнути її до визначеного розвитку.

Постановка завдання

Проблемою є скорочення рівня відвідування лекційних та практичних занять студентами і в результаті – зниження їх успішності впродовж звітного періоду. Необхідно визначити перелік заходів, методику їх впровадження для подолання негативних тенденцій.

Етапи ділової гри

Етап I. Вступ до гри

Керівник роз'яснює учасникам ділової гри її мету, зміст і порядок проведення. Потім навчальна група розподіляється на тимчасові творчі колективи (ТТК) та призначаються їх керівники.

Етап II. Формалізація проблеми

Визначення у кількісному та якісному аспектах проблеми факторів, які зумовлюють її розвиток з точки зору усіх рольових груп, залучених до її вирішення.

За основу може бути взято такі положення:

- середньомісячний рівень захворюваності студентів становить 7%, і, цілком ймовірно, незабаром ця цифра сягне 10%;
- підвищення рівня трудової зайнятості студентів за місцем роботи, зумовлене підвищенням плати за навчання;
- транспортні проблеми доїзду студентів на навчання;
- Ваші варіанти.

Етап III. Визначення переліку змін ситуації, які необхідно досягти для її вирішення, тобто формування плану дій, що складається з декількох пунктів

Наприклад: скорочення кількості пропусків занять внаслідок хвороби на заняттях до 5% і нижче за рахунок безоплатної



Етап IV. Визначення тих сил (обставин), які підштовхують до змін, і тих, які їм протидіють

Перші можуть включати:

- передбачення штрафів за пропуски занять без поважних причин;
- злісних прогульників занять викликати на засідання комісії з правового виховання студпарламенту та на випускову кафедру;
- підвищення ступеню задоволення студентів рівнем викладання у ВНЗ;

- повідомлення батькам студентів про пропуски занять їх дітьми;
- Ваші варіанти.

Другі можуть стосуватися:

- поглядів працівників навчально-виховного підрозділу ВНЗ на студентів, як на групу незацікавлених у навчанні зі слабкою дисципліною осіб;

- недостатності аудиторного фонду вузу для організації навчання в першу зміну;

- Ваші варіанти.

Визначення обставин, що перешкоджають позитивним змінам і можуть зберегти кількість випадків неявки на лекції на колишньому рівні. Вони можуть включати:

- недостатнє використання викладачами методів активізації навчання;

- зростання вартості навчання;
- невисокий рівень зацікавленості студентів в отриманні знань;
- Ваші варіанти.

Етап V. Визначення ступеня інтенсивності впливу чотирьох сил за трьома рівнями

Фактори низької, середньої і високої інтенсивності та побудова діаграми ситуації (рис. 15.1). Використання діаграми для того, щоб запропонувати і розвинути стратегію для просування намічених змін з мінімальним опором.

Два моменти, про які необхідно пам'ятати при обранні стратегії розвитку: „Чим сильніше Ви тиснете, тим сильніший опір”, а також „Найлегші зміни в управлінні це ті, які будуть проходити з мінімальним опором”.



Формальне завершення для наведеної ділової гри не обов'язкове, однак при закінченні її учасники мають бути впевнені, що мету, над якою вони працювали, досягнуто, або, принаймні, в цьому напрямі спостерігається значний прогрес.

Проаналізуйте досягні субстратегії, особливо якщо проблеми, вирішенням яких Ви зайняті, масштабні й невизначені.

Визначте основні ресурси та необхідні заходи для проведення змін.

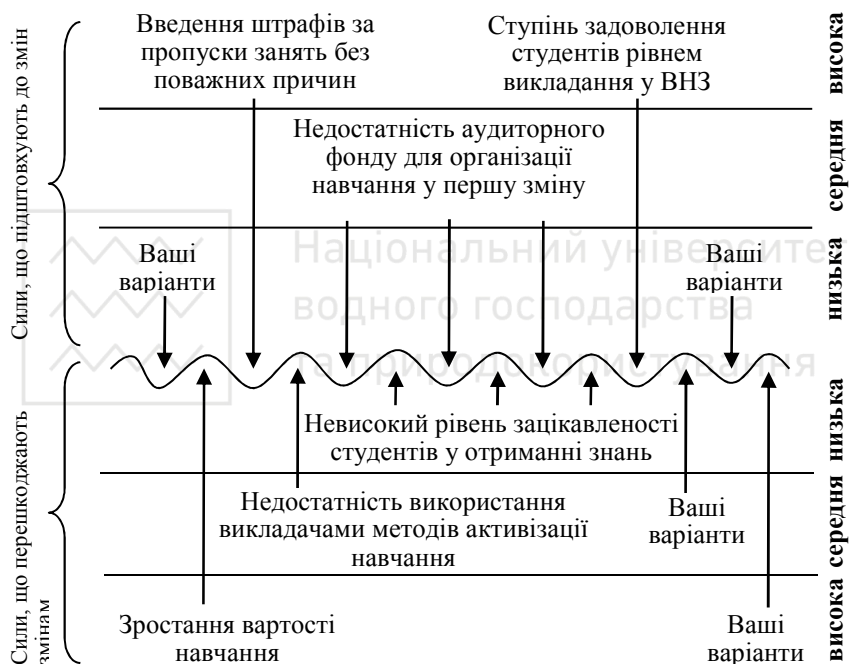


Рис. 15.1. Діаграма ситуації

Рекомендації до проведення ділової гри

Всередині кожного ТТК відбувається розподіл функціональних обов'язків: визначаються ролі заступника декана з виховної роботи, голови студпарламенту, куратора групи, викладачів з улюблених дисциплін і студентів, які є відмінниками навчання та тих, хто допускає пропуски занять без поважних причин. Тривалість проведення: 1-3 год.



Необхідні засоби: дошка та крейда, столи, за якими могли б працювати групи, папір формату А4 і ручки.

Питання для обговорення в рольових групах, відповіді на які є допоміжними та спрямовуючими при проведенні етапів ділової гри:

1. Чи можна дійсно зменшити вплив яких-небудь сил, які стримують зміни, без зниження дії сил, що спонукають до змін?

2. Чи можна підштовхнути розвиток змін яким-небудь чином так, щоб не збільшився опір?

3. Чи можна створити будь-який додатковий напрямок для сил, які стримують зміни, так, щоб спрямувати їх до нової мети?

4. Чи не має місце занадто сильний тиск з боку рольових груп?

5. Чи можлива така ситуація, що опір силам зведеться нанівець у разі послаблення тиску в цьому напрямі?

По завершенні ділової гри керівники ТТК протягом 7-10 хв. доповідають про можливості подолання опору змінам, впровадженням у навчально-виховний процес з метою підняття успішності за рахунок зменшення кількості пропусків занять без поважних причин, підвищення рівня зацікавленості студентів в отриманні знань (мотивація до навчання) та задоволення студентів рівнем викладання у ВНЗ. Керівник ділової гри оцінює доповідь. Задає питання іншим членам ТТК, які коментують зміст гри зі своєї рольової участі, яку він виконував у процесі ділової гри.

На завершення керівник ділової гри за допомогою експерта проводить оцінювання представлених звітів та проставляє відповідні оцінки.

15.2. Ділова гра 2. „Техніки управління змінами, яких треба уникати”⁷

Мета ділової гри: вивчити техніки управління змінами, що мають негативні наслідки застосування.

Етап I. Підготовка до проведення ділової гри

Учасники: ТТК по 10 осіб.

Час проведення: 30 хв.

Необхідні засоби:

- квадратний або круглий стіл у зручній кімнаті, на якому можна розкласти 20 карток формату А5 так, щоб вони не перекривали одна одну;



- 10 непрозорих карток формату А5 з назвами техніки проведення змін;

- 10 непрозорих карток формату А5 з визначеннями техніки проведення змін;

- одна копія Додатку 15.1 для кожного учасника;

- дошка, папір і крейда, щоб можна було робити позначки.

Керівник роз'яснює учасникам ділової гри її мету, зміст і порядок проведення. Перед початком гри керівник переміщує картки і розкладає їх на столі текстом до низу.

Кожному з учасників ділової гри надається можливість ознайомитися з різними техніками проведення змін (Додаток 15.1) упродовж 10 хв., після чого матеріал повертають керівникові.

Етап II. Порядок проведення ділової гри

Кожна команда по черзі перевертає й показує всім учасникам спочатку картку з назвою техніки, а потім – взяту навмання картку з описом, щоб члени обох команд могли їх бачити. Якщо члени команди вирішують, що знайшли пару (консультації можливі), тоді картки здають керівникові. Якщо ці картки дійсно формують правильне визначення техніки, то керівник записує присуджені команді бали на дошці та вилучає ці дві картки із гри. За першу пару команді записується 10 балів, за другу – 9 і т. д. Після цього команда, що вгадала, має право на наступний хід. Якщо пара була підібрана не вдало, то картки повертаються назад на стіл, і команді записується мінус 5 балів. Якщо команда вважає, що картки не є парою, то просто кладуть їх назад на стіл.

Усі члени команди повинні по черзі відкривати картки.

Переможе та команда, яка краще запам'ятає розміщення карток у процесі гри.

Етап III. Підведення підсумків та визначення результатів

Необхідно навести приклади технік зі свого життєвого досвіду та провести аналіз причин їх використання. Аналіз негативних сторін цих технік.

Додаток 15.1

Техніки управління змінами, яких варто уникати

Каскад. Концентрація відповідальності за зміни повністю на менеджерах або старшому персоналові та сподівання на те, що зміни виявляться самі.



Вулкан. Робота із блискучим молодим персоналом у надії на те, що він дасть новий заряд енергії й підсилить зміни на високих рівнях, де менеджери або старший персонал ретельно працюють за старою схемою.

Квіткове шоу. Посилення позитивного іміджу осіб, які вже сприйняли зміни, і підтримка цього іміджу, щоб ці люди стали яскравими „моделлями змін”, які запам’ятовуються.

Роздача слонів. Присудження „призів” – устаткування офісу, зручних чергувань, робочих методів як нагороди тим, хто міг би чинити опір змінам.

Глибинна бомба. Видалення неефективно працюючого персоналу шляхом відправлення його на комплексні тренінгові програми, з якими він завідомо не впорається.

Мюслі. Забезпечення низки не пов’язаних між собою тренінгів, що стосуються змін, але не мають єдиного плану й загальних цілей.

Перенавчання. Назва чогось добре відомого новим ім’ям і перенавчання у зв’язку із цим усього відділу.

Аромат місяця. Постійні тренінги всього персоналу, що проводяться через регулярні проміжки часу в різноманітних формах і з використанням тих методів роботи, впровадження яких теоретично здатне викликати найбільший опір.

Аркада. Постійне введення комплексних, потужних, нових технологічних систем мотивоване тим, що це найбільш ефективні методи роботи, й усі, хто візьме участь в їхньому впровадженні, у будь-якому випадку залишаться у виграші.

Чарівна паличка. Менеджери, які керують змінами, часто мріють про неї. Вона дозволяє:

- „змінити людей за ніч”;
- навчити людей робити ті речі, до яких раніше вони вважали себе не здатними.

15.3. Аналітично-розрахункова задача „Модернізація виробництва”⁷

Варіант 1

На підприємстві „Текстильпром” було проведено модернізацію виробництва, внаслідок чого продуктивність праці зростала на 10%. Чисельність виробничого персоналу становить 140 осіб. Обсяг виробництва в звітному році становив 1,20 млн. м² тканини.



Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 400 тис. м².

Варіант 2

У ході аналізу внутрішньогосподарської діяльності двох державних науково-дослідних інститутів було зроблено висновок про недоцільність їх відокремленого фінансування внаслідок односпрямованості дослідницької роботи. Кількість працівників у першому науково-дослідному інституті становила 150 осіб, а обсяг НДР (науково-дослідних робіт) – 5,4 млн. грн, а другого – 230 осіб, з обсягом НДР – 7728 тис. грн. Передбачається, що об'єднання цих організацій призведе до зростання обсягів НДР на 5%.

Варіант 3

На трансформаторному заводі запроваджено нові методи співпраці зі споживачами, що дало можливість додатково виробити 20 трансформаторів за рік. За штатним розписом на підприємстві працює 90 осіб, однак внаслідок невисокої заробітної плати чисельність штатних працівників перевищує кількість фізичних осіб (реально працюючих на підприємстві) на 15%. Обсяг виробництва в звітному році становив 210 трансформаторів. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 10%.

Варіант 4

На приладобудівному заводі було проведено модернізацію виробництва, внаслідок якої продуктивність праці зросла на 15%. За штатним розписом на підприємстві працює 80 осіб. Обсяг виробництва у звітному році становив 1,6 тис. приладів. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 5%.

Варіант 5

На заготівельній базі, що займається закупівлею й переробкою ягід і фруктів потужністю 20000 кг на рік та чисельністю працюючих – 25 осіб, передбачається ввести в дію нову лінію з перероблення огірків і помідорів, що приведе до зростання виробництва на третину. За прогнозами Міністерства агропромислової політики обсяги виробництва сільсько-господарських культур у наступному році зростуть: ягід і фруктів –



Завдання для аналізу

1. Запропонуйте шляхи вирішення управлінської ситуації з позиції функціональних керівників підприємства.
2. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства.
3. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі підприємства за умов зростання чисельності працівників.
4. Запропонуйте комплекс робіт у процесі здійснення організаційних змін, використовуючи стратегію навчання.
5. Визначте, які етапи необхідно здійснити в ході проведення організаційних змін, використовуючи стратегію залучення до участі.
6. Проаналізуйте ситуацію за умови наявності значного опору організаційним змінам. Зазначте форми оптимізації робочого часу, які можуть бути використані на підприємстві „Текстильпром” у разі незначного збільшення чисельності працівників підприємства.

Інформаційна база задачі

Інформаційну базу до задачі подано у табл. 15.1.

Таблиця 15.1

Рівні керованості по Вудвору

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

Рекомендації до розв’язання та оформлення задачі

1. Побудуйте робочу таблицю (табл. 15.2).
2. Перепишіть до таблиці умови Вашого завдання.
3. Визначте продуктивність праці у звітному та майбутньому році з урахуванням її перспективного зростання.
4. З урахуванням рівнів керованості за Вудвором у відповідності до специфіки виробництва (масове виробництво) сформуєте оптимальну організаційну структуру управління, визначте її тип.
5. Складіть перелік посад із зазначенням функціональних обов’язків та чисельністю осіб, що працюють на даних посадах.



Таблиця 15.2

Робоча таблиця

Показники діяльності підприємства	Звітний рік	Майбутній рік
Обсяги виробництва продукції підприємства, м ²		
Чисельність виробничого персоналу, осіб	140	
Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб		
Продуктивність праці, м ² /особу		

Таблиця 15.3

Витяг із штатного розпису підприємства „Текстильпром”

Посади	Чисельність осіб на посаді		Функціональні обов'язки
	звітний рік	майбутній рік	

6. Розрахуйте чисельність виробничого персоналу в майбутньому році з урахуванням зростання обсягів виробництва продукції та продуктивності праці в майбутньому році:

$$Ч'_{ВП} = (Q_{реал.} + \Delta Q_{реал.}) - П_n \times t_n, \quad (15.1)$$

де $Ч'_{ВП}$ – чисельність виробничого персоналу в майбутньому році, осіб;

$Q_{реал.}$ – обсяг виробництва продукції у звітному році;

$\Delta Q_{реал.}$ – потенційне зростання обсягу виробництва продукції в наступному році;

$П_n$ – продуктивність праці у звітному році, м²/особу;

t_n – темпи зростання продуктивності праці в майбутньому році, частка.

7. Визначити кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу, щоб задовольнити зростаючий попит на продукцію підприємства. Підготуйте проект наказу щодо змін кадрового складу працюючих.

8. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі та запропонуйте комплекс робіт в процесі здійснення організаційних



змін на підприємстві за умов зростання чисельності працівників. Які із зазначених робіт можуть бути виключені в разі значного опору організаційним змінам.

9. Обґрунтуйте, які форми оптимізації робочого часу можуть бути використані на даному підприємстві. Підготуйте проект наказу щодо змін структури робочого часу.

15.4. Ситуаційно-аналітична задача 1. „Організаційні зміни та інновації”

Мета. Здатність діагностувати потребу допомагає менеджеру відшукати найадекватнішу відповідь на ситуацію. Такі навички особливо важливі в період організаційних змін.

Умова задачі. Уявіть, що Ви директор готелю, розташованого на тропічному острові. Готель, що стоїть у мальовничому місці пляжу, належить до шести найбільших рекреаційних центрів регіону і є одним з найстаріших на острові. Його власники – група іноземних інвесторів. Протягом кількох років готель функціонує на засадах франчайзингу, виданого великою міжнародною готельною мережею, як і всі інші готелі на острові.

Останні кілька років власники готелю забирали більшість прибутків собі, вкладаючи порівняно малі кошти у готель. Вони також проінформували Вас, що їхній бізнес має фінансові проблеми, і прибутки, зароблені готелем, використовують для покриття збитків інших підрозділів. Більшість сусідніх готелів нещодавно модернізовано, проголошено також про плани будівництва двох нових готелів.

Ваш готель щойно відвідала делегація менеджерів з головного правління франчайзера. Вони були розчаровані станом справ, оскільки, на їхню думку, готель не відповідає рівню інших подібних закладів острова, тому поінформували про таке: якщо готель не буде доведено до потрібних стандартів, то угоду франчайзингу, яку мали переглядати лише через рік, буде скасовано негайно. Для Вас це потенційна катастрофа, оскільки Ви втратите право користуватись авторитетною торговельною маркою франчайзера, будете позбавлені доступу до його системи бронювання місць тощо.

Залишившись на самоті в офісі, Ви окреслили такий набір можливих дій.

1. Намагатися переконати власників розпочати модернізацію



готелю. За Вашими оцінками, для мінімальної модернізації потрібно 5 млн. дол. і ще 5 млн. дол. – щоб привести готель до відповідного рівня найкращих готелів острова.

2. Спробувати переконати франчайзера дати Вам більше часу і ширше поле вибору для модернізації закладу.

3. Припинити дію угоди франчайзингу і продовжити бізнес незалежно.

4. Вважати, що готель – це втрачена справа, і зайнятися пошуками іншої роботи. У Вас хороша репутація, хоча, можливо, Вам доведеться починати в іншій фірмі з нижчої посади, наприклад, заступником директора.

Завдання для обговорення

1. Проранжуйте чотири альтернативи з погляду їхнього потенційного успіху (можете робити всі потрібні припущення).

2. Назвіть інші можливі альтернативи.

3. Чи можна деякі з альтернатив використати одночасно?

4. Розробіть загальну стратегію, яка б дала змогу і врятувати готель, і захистити Ваші власні інтереси.

15.5. Ситуаційно-аналітична задача 2. „Зміни задля успіху”¹⁷

Спільне українсько-польсько-німецьке підприємство „Глобал космед” одним із перших в Україні розпочало виготовлення товарів побутової хімії. Протягом тривалого періоду основне постачання сировини та таропакувальних матеріалів здійснювалося з головного підприємства в Польщі. Оскільки український підрозділ не мав можливостей закупляти великі партії товару, то головна фірма, купуючи для себе компоненти, „брала в частку” і українські заводи. Це дозволяло останнім значно знизити закупівельні ціни на сировину. Частка імпортової сировини у відпускній ціні виробу становила близько 85%. Змішуючи привізні компоненти, здійснюючи розлив та фасування продукції на своїх заводах, які знаходяться в Чорткові та Дніпропетровську, СП „Глобал космед” продавало готову продукцію на вітчизняному ринку. Головним у діяльності СП було задоволення бажання вимогливих клієнтів щодо якості за рахунок використання природних компонентів, глибоких лабораторних досліджень та впровадження нових наукових розробок. Підтвердженням цього стало відзначення Центром



незалежних споживчих експертиз дипломом „Кращий продукт року” порошку для чищення „Містер Топ”.

2000 рік характеризувався зростанням існуючих та запровадженням нових митних тарифів на ввезення сировини та таропакувальних матеріалів, імпортованих із Польщі. Поява низки конкурентів на вітчизняному ринку побутової хімії, таких, як ТзОВ „Магія трав”, СП „Вельта косметик”, ТзОВ „Алес”, ТзОВ „Вікі”, приватна торгово-промислова фірма „ЮСІ”, спонукала до появи нових пріоритетів у діяльності організації. Нові конкуренти із широким асортиментом продукції, потужним обладнанням, гнучкою системою збуту, „привабливими” цінами насичували ринок миючих засобів. Перед СП „Глобал космед” постала необхідність створення потужних конкурентних переваг на вітчизняному ринку, зниження собівартості продукції без втрати її якісних та кількісних характеристик.

Погляд на компанію

Фірма „Глобал космед” Україна є спільним українсько-польсько-німецьким підприємством, заснованим у 1995 році; воно входить до міжнародного холдингу „GLOBAL COSMED”, який має свої структурні підрозділи в Німеччині, Польщі, Росії, Прибалтиці та Україні. У складі українського СП діє два підприємства – у Дніпропетровську та в Чортківському районі Тернопільської області. Асортимент продукції „Глобал космед” нараховує близько 180 найменувань товарів.

Основні групи товарів „Глобал космед”

- засоби побутової хімії – серія MISTER TOP;
- шампуні для волосся – DE LUXE, ODEA, VITAL, APART;
- пральні порошки – серія GLOBAL, ASTRO;
- засоби для полоскання тканин – серія GLOBAL;
- піни та солі для ванни – APART;
- косметичні засоби для дітей – серія BOBINO;
- косметичні засоби – серія CONDIA.

Частка на ринку. Минулого року частка шампунів у загальному обсязі випуску становила 52%, на сучасному етапі скоротилася до 45% за рахунок збільшення випуску товарів побутової хімії.

На підприємстві розпочато роботи із впровадження системи якості відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001.

Обладнання. Ще минулого року потужності „Глобал космед”



дозволяли випускати 200 тонн шампуню за місяць. Зараз „паспортна” потужність „Глобал космед” дозволяє виготовляти до 400 тонн рідких продуктів за місяць за умови двозмінного режиму роботи. Підрозділ, який знаходиться в Чорткові, використовує обладнання німецького (фірм Volenda і Nordson) та польського (Switnik) виробництва. У 2001 році було закуплено нову установку для випуску пластикової тари. У Дніпропетровську використовують переважно німецькі машини: реактори фірми Ahrens+bode, дві лінії фасування й автоматичної закрутки Mureck, лінія для наклейки етикеток H&b Schleu-ter Schnider, компресори Druckluft GmbH. На сьогоднішнє завантаження обладнання сягає 75%.

Збут продукції. Продукція СП „Глобал космед” реалізується на всій території України через дистрибуторську мережу за підтримки регіональних торговельних представників і торговельних агентів. Основними споживачами продукції СП є Польща, Росія, Молдова і країни Балтії. У 2001 році частка експорту в загальному обсязі продажу зросла до 15%.

Організаційні зміни. Працюючи в напруженому режимі, СП „Глобал космед” розпочало пошук можливостей переходу на деякі види вітчизняної сировини та використання виготовлених на українському ринку таропакувальних матеріалів. Якщо раніше СП замовляло сировину, необхідну для виробництва продукції, у своїх партнерів з Польщі, то тепер потрібно було постачати компоненти від виробників, які знаходяться в різних місцях по всій території України. Цей перехід мав здійснитися без „зривів” у виробництві. Синхронізація діяльності системи постачання, виробництва і збуту була непростим завданням для СП. З одного боку, потрібно було забезпечити виробництво в межах, необхідних для збуту, а з іншого - його безперебійність шляхом вчасного постачання сировини і пакувальних матеріалів на заводи. Не менш важливим було питання підтримки завантаження обладнання в межах 75%. Маючи 5 власних автомашин, СП здійснювало як транспортування сировини на заводи, так і доставку готової продукції споживачам та своїм торговельним представникам у регіонах України.

Першою ідеєю на шляху організаційних змін в СП стала ідея генерального директора щодо створення нового відділу розвитку та комплектації виробництва, на який було покладено такі завдання:

- розробка поточних і перспективних планів матеріального



забезпечення виробничих програм підприємства;

- інженерно-технічна підтримка: розробка нових видів комплектуючих, вдосконалення виробничо-технічної бази підприємства, придбання та впровадження нового обладнання;
- дослідження ринку комплектуючих, робота щодо зниження собівартості продукції, пошук нових видів матеріалів і виробів на внутрішньому та зовнішньому ринках, аналіз тенденцій їх розвитку;
- раціональне розміщення замовлень всіх видів комплектуючих та маршрутів і способів їх доставки спільно з відділом торгівлі генеральної дирекції;
- співпраця з іншими відділами у визначенні стратегії виробничо-технічного розвитку підприємства, створенні нових виробничих програм, продуктивніших методів виробництва;
- поточний аналіз раціонального використання матеріально-технічних ресурсів на виробництві;
- дослідження та аналіз розвитку ринку сировини і комплектуючих, участь у виставках та інших заходах з цих питань, прийняття рішень в інтересах СП „Глобал космед”;
- контролювання обсягів закупівлі сировини і комплектуючих та їх залишків.

Але повною мірою вирішити ці завдання було важко, тому що одночасно потрібно було доставляти сировину з різних місць країни і транспортувати готову продукцію до споживачів. Зростання транспортних витрат приводило до підвищення собівартості готової продукції. Через неузгодженість у діях систем постачання, виробництва і збуту директор СП та керівник відділу приймають рішення про наймання на роботу логіста та інженера з постачання. Нові працівники повинні були упорядкувати використання власного транспорту підприємства і забезпечити своєчасне відстеження запасів сировини на підприємствах та її доставку.

З метою ефективнішого використання власних транспортних засобів, вчасного постачання, синхронізації постачання, виробництва і збуту логіст та інженер запропонували нову систему подання замовлень торговельним відділом на доставку готової продукції своїм представникам у регіонах України та замовлень заводами відповідно до наявних залишків. На думку розробників, ця система повинна дозволити оптимізувати постачання сировинних ресурсів та узгодженість у діях двох відділів. Ідея



сподобалась усім, і навіть було здійснено апробацію нової системи.

Проте все залишалося по-старому: регіони невчасно подавали замовлення, заводи невчасно обраховували залишки сировини на складах, постачальники не дотримували слова. Генеральний директор знову шукав шляхи виходу із ситуації задля досягнення успіху.

Завдання для аналізу

1. Виділіть фактори, які спонукали генерального директора до змін. Визначте сутність та бар'єри на шляху змін в організації.

2. Які внутрішні змінні фактори організації (цілі, структура, завдання, стратегія, люди, технологія) було змінено внаслідок вжиття заходів, описаних у ситуації? Обґрунтуйте доцільність чи недоцільність проведення цих організаційних змін.

3. Запропонуйте власний шлях виходу із ситуації.

15.6. Психологічний тест „Ставлення до інновацій”¹⁵

Вступ. Зміни та інновації є важливими для організацій. Наведені нижче методи оцінки допоможуть виявити Вашу готовність сприймати інновації і брати в них участь.

Інструкція. Визначте наскільки наведені нижче твердження є правдивими, або щодо Вашої практичної поведінки, або щодо намірів. Для відповідей використовуйте таку шкалу:

Шкала оцінок

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| 5 – майже завжди справджується; | 2 – зрідка справджується; |
| 4 – часто справджується; | 1 – майже ніколи не |
| 3 – не справджується; | справджується |

1. Я відкрито обговорюю зі своїм керівником план подальших дій.
2. Я випробовую нові ідеї і підходи до вирішення проблем.
3. Я окремо аналізую речі чи ситуацію для того, щоб виявити, як вони спрацюють.

4. Мені подобається працювати за умов невизначеності й незвичності.

5. Я відкрито обговорюю умови своєї оплати праці з керівником.

6. На мене можна розраховувати у разі пошуку нового використання техніки і технологій.

7. Серед своїх колег я буду одним з перших, хто випробує нову ідею чи технологію.



8. Я користуюся можливістю бути посередником у зв'язках між іншими підрозділами і моєю робочою групою.

9. Я демонструю оригінальність.

10. Я готовий зайнятися проблемою, яка в інших викликала великі труднощі.

11. Я забезпечую найважливіший компонент нового вирішення.

12. Я готую письмові оцінки пропонованих ідей.

13. Я налагоджую контакти з експертами зі сторони.

14. Я використовую особисті контакти при розподілі завдань.

15. Я виділяю час для розробки власних улюблених ідей чи проектів.

16. Я заощаджую ресурси для впровадження ризикового проекту.

17. Я терпимо ставлюсь до людей, які не дотримуються організаційних процедур.

18. Я відверто висловлюю свою думку на зборах колективу.

19. Я працюю в групах, щоб вирішити складну проблему.

20. Якби запитали моїх співробітників, то вони б сказали, що я – вигадник.

Для визначення результату тесту занесемо до таблиць бали самооцінки з кожного тестового запитання.

Тестові запитання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Загальна сума балів
Бали																					

Що вища сума набраних балів, тим краще Ви відноситеся до інновацій. Ви можете порівняти свої бали з балами інших студентів, щоб побачити, яка у Вас позиція на фоні групи. Для цього використаємо шкалу.

Набрані бали	39	53	62	71	80	89	97
Процентиль*	5	16	33	50	68	86	95

* Процентиль відображає відсоток людей, у яких очікується менше балів, ніж у Вас.



ТЕМА 16. Ефективність менеджменту

16.1. Ситуаційно-розрахункова задача „Ефективність управління маркетингом”⁷

Після завершення планового періоду відділ маркетингу звітував перед вищим керівництвом за такими показниками:

- річний обсяг продажу продукції фірмою зріс на 0,8%;
- на новому сегменті ринку за рік реалізовано продукції на суму 198 тис. грн.;
- річний бюджет рекламної кампанії перевищено на 10 тис. грн. внаслідок непередбачених витрат на новому сегменті ринку;
- протягом року було дві скарги споживачів на якість обслуговування.

Завдання для аналізу

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.
2. Як саме показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації співробітників відділу?

Інформаційна база завдання

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було поставлено такі завдання:

1. Збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2%.
2. Освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн.
3. При формуванні рекламної кампанії вкластися в річний бюджет на суму 50 тис. грн.
4. Не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів.

Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

- | | | | |
|---------|---------|---------|---------|
| 1. 0,4; | 2. 0,3; | 3. 0,2; | 4. 0,1. |
|---------|---------|---------|---------|

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за вказаними показниками (табл. 16.1).



Таблиця 16.1

Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

№ з/п	Показники	1	2	3	4
	ПІБ менеджерів				
1	Баранов Семен Маркович	2	5	3	4
2	Захарченко Олена Петрівна	5	5	1	5
3	Кіт Станіслав Дем'янович	4	3	5	5
4	Стеценко Валерія Євгенівна	3	3	4	4
5	Шевченко Іван Іванович	5	1	5	4
6	Юсько Федір Іванович	1	5	5	5

Рекомендації до розв'язання та оформлення завдання

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.
2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджерів.
3. Оцініть ефективність роботи менеджерів з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.
4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера Баранова С. М. здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$5 \times 0,4 + 5 \times 0,3 + 5 \times 0,2 + 5 \times 0,1 = 5,0$$

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює:

$$2 \times 0,4 + 5 \times 0,3 + 3 \times 0,2 + 4 \times 0,1 = 3,3$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу становить:

$$3,3 : 5,0 = 0,66$$

Цей результат можна вважати не досить високим, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює 1.



16.2. Ситуаційно-аналітична задача „Управління ефективністю в компанії з виробництва споживчих товарів”⁷

Велика міжнародна компанія по виробництву різноманітного асортименту косметики і продукції санітарії та гігієни вирішила впровадити автоматизовані системи планування виробництва, управління запасами і мережею розподілу. Це повинно було забезпечити оптимальне за економічними показниками управління продуктивністю, скоротити витрати часу керуючих на планування і пошук виходів із кризових ситуацій, що виникали в результаті нестачі якої-небудь продукції або внаслідок її перевиробництва, або через незбалансованість матеріально-технічних запасів.

Компанія працювала досить рентабельно і з ряду ключових продуктів володіла основною частиною ринку. Вище керівництво компанії схвалило план капіталовкладень на створення великих нових виробничих потужностей для випуску нової перспективної продукції на споживчий ринок, на якому раніше ця компанія не була представлена, тому що прогноз указав на наявність на цьому ринку зростаючого попиту.

Приблизно рік потому, після завершення будівництва і введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, віце-президент з фінансових питань, підрозділ якого відповідав за витрати, пов'язані з матеріально-технічними запасами, оголосив, що в запасах, призначених для виробництва ряду нових продуктів, заморожені значні капітали. Він підрахував, що на складах зберігається така кількість полоскань для порожнини рота (один з нових видів продукції компанії), якого цілком би вистачило для наповнення озера. При проведенні повної інвентаризації по всій компанії були розкриті й інші факти диспропорцій.

У той же час, керівництво служби маркетингу скарилося, що часто в них не вистачає наявних запасів для проведення рекламних кампаній навіть для традиційних товарів фірми. Такі кампанії звичайно передбачали значні витрати на рекламу і розпродаж на місці рекламованих матеріалів та експонатів виставок. Крім того, було встановлено, що і споживачі, і роздрібні торговці зазвичай були досить незадоволені нестачею рекламованої продукції.



Керівники виробництва стверджували, що вони випускають продукцію в обсягах, досить близьких до тих, що дає прогноз збуту, причому у виробництві вони проводять стратегію мінімальних виробничих витрат. Якщо виникли якісь проблеми, то нехай звітують ті, хто складав ці прогнози. Подальше обстеження, показало, що у виробництві зібралися великі обсяги незавершеної продукції. Керівники заводів стверджували, що це дозволяє їм більш гнучко реагувати на несподівані зміни попиту, оскільки багато видів продукції випускалися на основі тих самих напівфабрикатів. Так, клейкі пластирі різної якості і розміру збирали в одне упакування. Тому наявність готового пластиру в шматках різних розмірів дозволяло заводові швидко комплектувати потрібний набір при зміні характеру попиту. Крім того, майстри виробничих дільниць з гордістю відзначали, що це дозволяє їм випускати більші партії окремого типорозміру без переналагодження виробництва, що дає значну економію.

Прогнози ринку готував персонал центрального апарату корпорації. У цій роботі брали участь економіст, фахівці зі статистики і системного аналізу. Вони використовували дані довгострокових тенденцій збуту продукції компанії, дані з темпів росту тих ринків, на яких була представлена їхня компанія, різні прогнози, підготовлені урядовими установами й університетами, дані комерційних відділів і відділу маркетингу про нові компанії на ринках, рекламні кампанії, передбачувані дії конкурентів. Група розробляла свій прогноз і віддавала його на затвердження керівництву служби маркетингу, після чого прогноз ставав офіційним документом і спускався в різні підрозділи для розробки відповідних планів. Аналітичне зіставлення минулих прогнозів з реальними обсягами продаж показало, що відхилення були досить невеликими. Таким чином, наявні матеріали говорили про те, що прогнози, вочевидь, не несуть відповідальності за виниклі диспропорції в сфері матеріально-технічних запасів.

У підсумку, кожна організація вважала, що виконує роботу так, як вона бачить свої завдання, і тому для розслідування причин ситуації, що зумовила проведення повної інвентаризації, потрібно було запросити незалежного консультанта. Для аналізу проблеми звернулися до консалтингової фірми „Литтл, Янг енд Андерсон Менеджмент Консалтинг”. Група аналітиків, очолювана



досвідченим консультантом з питань рентабельності, ретельно проаналізувала всю систему компанії і на додаток до фактів установлених вищим керівництвом, знайшла таке:

1. Хоча процес виробництва, створений на нових підприємствах і відноситься до ефективних, він характеризується відсутністю гнучкості та великими витратами на запуск продукції у виробництво. Випуск великих партій економічно доцільний, але нездатність відслідковувати зміни попиту обходилася дуже дорого.

2. Керуючі виробництвом на заводах не несли матеріальної відповідальності за заморожування оборотних коштів у понаднормативних запасах, тому в них не було ніякого стимулу знижувати обсяги цих запасів. У своїх розрахунках собівартості виробничники враховували тільки витрати на складування матеріально-технічних запасів і витрати на вантажно-розвантажувальні операції.

3. У справах організації зберігалися тільки останні скориговані версії прогнозів. Оригінали прогнозів, переданих у планові і виробничі підрозділи для роботи, що не збігалися з останньою скоригованою версією, в архівах не зберігалися.

4. У службі маркетингу керівники, що відповідали за визначену групу товарів, могли під свою відповідальність вносити корективи до прогнозу із урахуванням значних змін на ринку, або в календар проведення рекламних кампаній. Причому таке коригування їм дозволялося проводити аж до останнього дня прогнозованого місяця. Було встановлено, що іноді ці керівники в службі маркетингу коригували прогноз тільки через страх, що наявних запасів може не вистачити на проведення запланованої кампанії по розвитку ринку.

5. Працівники служби маркетингу іноді витрачають значні суми на рекламу і просування на ринок товарів, що вже займають до 90 % наявного ринку. Весь ефект такої кампанії полягав у переміщенні піка збуту на більш ранню дату, а не в збільшенні реального обсягу збуту. Клієнти просто закупували продукцію під час таких кампаній у запас по нижчих рекламних цінах.

Завдання для обговорення

1. Що буде, якщо прогноз виявиться неправильним? Які можливі наслідки впливу такої помилки на продуктивність у різних частинах компанії - службі маркетингу, виробництві, фінансовій,



2. Як би Ви виміряли продуктивність праці працівників відділу маркетингу? Як пов'язане Ваше визначення з описаними в тексті кампаніями з просування продукції на ринки?

3. Як впливають різні види згаданих матеріально-технічних запасів на загальну продуктивність компанії?

4. Які зміни внесли б Ви в планування виробництва, щоб поліпшити продуктивність компанії? Поясніть причини.

5. Як Ви будете оцінювати роботу окремих керівників заводів у майбутньому?

6. Дайте рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності менеджерів:

- керівників заводів;
- служби маркетингу;
- планової служби.

16.3. Розрахункові задачі

Задача 1

Поліграфічне підприємство спеціалізується на випуску книжково-журнальної продукції. Його річний чистий прибуток за 2009 рік склав 765 тисяч доларів (зріс у порівнянні з попереднім роком на 10%) при загальних витратах на управління 55 тис. доларів. Підприємство у 2010 році планує зростання прибутку на 15%, збільшуючи витрати на управління до 60 тисяч доларів. При цьому структура витрат залишається незмінною: 65% – заробітна плата, 20% – премії і заохочення, 15% – навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначте раціональність даної пропозиції, ґрунтуючись на розрахунку ефективності витрат на управління (у 2008 році вона склала 158%).

Задача 2

У службі головного технолога самофотографією робочого дня було охоплено 10 осіб. Результати проведеної самофотографії показали наявність непродуктивних втрат робочого часу (див. табл.16.2).



Непродуктивні втрати часу

№ з/п	Назва роботи	Непродуктивні втрати робочого часу, %
1	Вантажні роботи, робота на робочих місцях у цехах при виконанні замовлень	8,0
2	Канцелярська робота, яка не вимагає спеціальних інженерних знань і високої кваліфікації	10,0
3	Довідкові роботи	7,0
Разом:		25,0

Для усунення недоліків в організації праці і використанні робочого часу запропоновано:

1. Не відволікати інженерів-технологів, середньомісячний оклад яких 255 доларів, на виконання робіт, не передбачених посадовими обов'язками.

2. Для виконання канцелярських і довідкових робіт прийняти у штат відділу 2 штатні одиниці технічних виконавців з місячним окладом 100 доларів.

3. Організувати нормативно-економічне бюро з двох осіб (місячний оклад кожного – 125 доларів).

Розрахувати чисельність вивільнених працівників, ріст продуктивності праці, приведені витрати за варіантами. Ефективний фонд часу роботи одного працівника в рік – 1950 годин.

16.4. Психологічний тест 1. „Ефективний керівник”⁷

Пропонований тест доцільно використовувати в комплексі з нижчеподаним тестом „Неефективний керівник”. Ці тести орієнтовані насамперед на керівників, які вже набули досвіду управлінської діяльності, вони випробувані і їх можна з успіхом застосовувати в навчанні студентів, що допомагає глибше усвідомити поведінкові характеристики ефективного й неефективного керівництва. При цьому для студентів, що не мають досвіду керівної роботи, тест носить елемент рольової гри – вони



Відповідають на питання, виходячи зі своїх уявлень про дії успішного керівника. Після завершення тесту з метою закріплення в пам'яті студентів знань про умови ефективного й неефективного керівництва корисно обговорити помилкові варіанти відповідей.

Інструкція. Відповідайте „так” або „ні” на подані запитання.

Опитувальник

1. Чи прагнете Ви до використання в роботі новітніх досягнень у своїй професійній галузі?
2. Чи прагнете Ви співробітничати з іншими людьми?
3. Чи говорите Ви зі співробітниками коротко, ясно й чемно?
4. Чи пояснюєте Ви причини, що змусили Вас прийняти те або інше рішення?
5. Чи довіряють Вам підлеглі?
6. Чи залучаєте Ви всіх виконавців завдання до процесу обговорення цілей, термінів, методів, відповідальності й т.д.?
7. Чи заохочуєте співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції й зауваження?
8. Чи пам'ятаєте імена всіх людей, з якими спілкуєтесь?
9. Чи надаєте свободу дій виконавцям у досягненні поставленої мети?
1. Чи контролюєте хід виконання завдання?
2. Чи допомагаєте підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
3. Чи висловлюєте свою подяку підлеглому за кожен добре виконану роботу?
4. Чи прагнете знайти в людях кращі якості?
5. Чи знаєте, як ефективно можна використати можливості кожного підлеглого?
6. Чи знаєте інтереси та прагнення Ваших підлеглих?
7. Чи вмієте бути уважним слухачем?
8. Чи дякуєте співробітникові в присутності його товаришів по роботі?
9. Чи робите критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
10. Чи відзначаєте гарну роботу свого колективу в доповіді вищестоящому керівникові?
11. Чи довіряєте своїм підлеглим?
12. Чи прагнете дати співробітникам усю інформацію, яку одержуєте самі адміністративними і управлінськими каналами?



13. Чи пояснюєте співробітникові значення результатів його праці в досягненні цілей підприємства, галузі?

14. Чи залишаєте час собі та підлеглим для планування робіт?

15. Чи є у Вас план самовдосконалення, принаймні на один рік вперед?

16. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог часу?

17. Чи регулярно читаете спеціальну літературу?

18. Чи маєте досить велику бібліотеку за фахом?

19. Чи піклуєтеся про стан свого здоров'я й працездатності?

20. Чи любите виконувати складну, але цікаву роботу?

21. Чи ефективно проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань поліпшення їхньої роботи?

22. Чи знаєте, які якості працівника повинні бути в центрі уваги під час приймання його на роботу?

23. Чи охоче займаєтеся проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?

24. Чи тримаєте певну дистанцію з підлеглими?

25. Чи ставитеся до співробітників з розумінням і повагою?

26. Чи впевнені в собі?

27. Чи добре знаєте свої сильні й слабкі сторони?

28. Чи часто застосовуєте оригінальний творчий підхід у прийнятті управлінських рішень?

29. Чи регулярно підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?

30. Чи досить Ви гнучкі в своїх стосунках, у відносинах з людьми?

31. Чи готові Ви змінити стиль свого керівництва з метою підвищення його ефективності?

Підведіть підсумки. Підрахуйте кількість відповідей „так” і „ні”. Оцініть свій результат.

40 відповідей „так” – результат ідеального, найвищого управлінського потенціалу: всі 40 питань є критеріями успішного керівництва й тому припускають правильну відповідь „так”. Як усякий ідеал, він практично недосяжний, якщо Ви були щирі й не намагалися представити себе в більш вигідному світлі. Важливо відзначити, скільки Ви дали відповідей „ні” і на які саме питання. Тут Ваші слабкі місця.



Який результат (співвідношення „так” і „ні”) вважається оптимальним? Це залежить від рівня Ваших вимог до себе. Кількість відповідей *понад 33 „так”* характеризує гарний управлінський потенціал.

Для додаткової самоперевірки дайте відповідь ще на 20 запитань.

16.5. Психологічний тест 2. „Неефективний керівник”

Інструкція. Вам пропонуються деякі твердження, з якими Ви або погоджуєтесь (відповідь „так”), або ні (відповідь „ні”).

Опитувальник

1. Чи постійно Ви стикаєтесь з непередбаченими труднощами?
2. Ви компетентніші за інших і тому намагаєтесь робити все самі?
3. Основна частина робочого часу йде на деталі, другорядні питання?
4. Чи доводиться Вам робити багато справ одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості?
6. Вам доводиться працювати по 10-14 год. на добу?
7. Чи часто доводиться вдома займатися робочими проблемами?
8. Чи прагнете відкласти рішення питання, щоб згодом вирішити його остаточно?
9. Чи намагаєтесь прийняти найкраще рішення, а не найбільш реальне?
10. Чи турбуєтесь про те, щоб Ваш авторитет не постраждав ні за яких умов?
11. Вам постійно доводиться йти на компроміси, поступки?
12. У випадку неуспіху справи Ви шукаєте винних серед підлеглих?
13. Чи відчуваєте себе знярядям у руках інших людей?
14. Чи дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Чи вважаєте Ви, що повна інформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. Чи намагаєтесь в екстремальних ситуаціях не брати на себе відповідальність за долю колективу, а спільно вирішуєте, що робити?



17. Чи вважаєте, що підлеглі не повинні обговорювати розпоряджень керівника?

18. Чи вважаєте, що стаж практичної роботи завжди дає перевагу перед фаховою освітою, професійними здібностями?

19. Ви намагаєтеся не ризикувати, „не висовуватися”?

20. Ви працюєте у вузькій професійній сфері, інше Вас не обходить?

Підведіть підсумки. Підрахуйте кількість відповідей „так” і „ні”. Оцініть свій результат.

Усі 20 запитань є критеріями неефективного управління. Високий управлінський потенціал припускає відповіді „ні” на всі питання. Ваші слабкі місця у відповідях „так”. Кількість відповідей *не менше ніж 15 „ні”* характеризує досить ефективний управлінський потенціал.

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації, як ключові слова можна використати: „оцінка за кінцевими результатами функціонування об’єкту управління”, „рівень організації роботи апарату управління”, „рівень ефективності праці менеджера”. Отримана інформація необхідна для вдосконалення процесу управління організацією.



ТЕМА 17. Методичні рекомендації до проведення дидактичних ігор

17.1. Конкурс винахідливих і найкмітливіших (КВН) на знання менеджменту

„Конкурс КВН” – це дидактична гра, яка є елементом навчально-творчої і науково-дослідної діяльності студентів, вагомою формою їх мотивації до активізації процесу пізнання і набуття навичок наукового проектування виробничих ситуацій при проведенні проміжного або підсумкового контролю, або культурно-виховних заходів під час проведення Днів кафедри в гуртожитку тощо.

Форма проведення: змагання між студентами за всевітньо відомою ігровою формулою КВН щодо визначення рівня одержаних за час навчання знань, умінь та навичок з вирішення управлінських питань на конкретних об'єктах народногосподарського комплексу (або віртуально створених підприємств).

Загальні критерії оцінки: високий рівень теоретичних знань та вміння вирішувати управлінські завдання; реалізація творчих компонентів діяльності; вміння лаконічно, оригінально, вдало та цікаво розкрити поставлену тематику; наявність елементів гумору та кмітливості; гарне художнє оформлення, вдале використання костюмів, реквізиту, музичного супроводу.

Методичні рекомендації щодо організації та проведення конкурсу КВН

Перед проведенням даного конкурсу, організаторам – ними можуть виступати деканат, кафедра, студентський актив (студпарламент, профком), необхідно створити редакційну групу конкурсу, до складу якої варто запросити кількох викладачів, та студентів, які на „професійному” рівні грають в КВН (беруть участь в університетських, міських та обласних лігах). Основними завданнями редакційної групи мають бути: обдумування загальної концепції гри, тематики її конкурсів, написання загального сценарію гри, для ведучого. Ведучим гри можна обрати когось з редакційної групи, оскільки саме людина з цієї групи буде у курсі усіх подій, пов'язаних з підготовкою конкурсу. Ведучий повинен чітко орієнтуватися в загальному сценарії, мати гарну дикцію, та досвід виступів перед аудиторією, адже саме йому необхідно буде згладити паузи, що можуть виникати у ході гри з технічних чи



організаційних причин. Також необхідно обрати секретаря (з числа студентів), який буде підбивати проміжні підсумки після кожного конкурсу, та визначатиме загальну суму балів, які набрала кожна з команд впродовж конкурсу. До проведення та організації конкурсу, оформлення сцени чи аудиторії, можна залучати студентів, що гарно малюють і мають дизайнерські таланти.

Для участі в конкурсі кожна академічна група потоку формує команду на чолі з капітаном. Кількість гравців у команді може коливатися від 3 до 7-ми чоловік. Студенти обирають капітана та визначають місце інших у команді відповідно до можливостей та інтересів учасника (наприклад, фронтмен – особа до поведінки якої на сцені привертається найбільше уваги, граючий).

За два місяці до початку проведення конкурсу, організатори (деканат, кафедра, студентський актив) разом з редакційною групою повинні оголосити про захід та розпочати збір заявок для участі у конкурсі.

У заявці команда повинна вказати спеціальність, за якою навчається, курс, групу, назву команди, прізвища та імена по батькові членів команди, вказати, хто з зазначених учасників є капітаном. Заявки доцільно приймати протягом 2-х тижнів. На наступний день, після завершення прийому заявок, проводяться організаційні збори команд, на яких учасники отримують тематику конкурсних завдань, яка заздалегідь визначається та розробляється організаторами.

Команда ознайомлюється із завданнями конкурсу КВН і виробляє технологію процесу підготовки сценарію до конкурсу. Передусім необхідно пам'ятати, що навчитися писати жарти можна, варто мати тільки бажання та спостережливість. Роботу над написанням сценарію до конкурсних завдань варто розпочати зі збору фактів, що пов'язані з темою (теоретичних та співставлених з життєвим досвідом), адже кожний жарт базується на факті, парадоксі та життєвому спостереженні. При написанні сценарію потрібно орієнтуватися на глядача, який буде усе це дивитися та оцінювати, тому необхідно враховувати його інтереси і використовувати ті факти, які є актуальними та відомі широкому загалу, щоб цікаво було усім. Після того, як основні факти зібрані, починається етап „штурму”, який може проходити у різних формах: „мозковий штурм” загальним колективом та групами по два – три чоловіки; „метод конференції ідей” – коли кожний варіант сценарію чи репліки у ньому обговорюється спільно і



методом критики та зауважень коригується; „метод колективного блокноту” – коли кожний учасник самотужки пише сценарій для того чи іншого конкурсу, капітан команди збирає, групує матеріал, а потім у ході дискусії та обговорення систематизованого матеріалу, усією командою вносяться корективи. Після того, як зазначені етапи пройдені, сценарій варто оформити, визначити дійових осіб, що необхідні для тієї чи іншої сцени, прописати усі діалоги, продумати образи героїв, можливо підібрати костюми, які допоможуть точніше передати образ, за необхідності продумати реквізит. Окремого підходу потребує розминка, підготовку до якої можна розпочати „з кінця”: спочатку придумати дотепну відповідь-жарт, а тоді під неї запитання. Якщо виступ потребує музичного оформлення чи пародії, то пісня, яка буде звучати, повинна бути у всіх „на слуху”, мати веселий мотив або дотепні слова. Після написання сценарій намагаються програти, і в ході таких репетицій визначається, хто з членів команди яку матиме репліку чи роль. При постановці сценарію варто пам’ятати, що необхідно грати, а не кривлятися, тому що кривляння негарно виглядають зі сцени і сприяють негативному ставленню до команди.

Орієнтовний перелік етапів конкурсу наведено у таблиці 1 Додатку К.

Для проведення конкурсу створюється журі у складі викладачів та студентів, кількість членів журі може змінюватися від 5 до 7 чоловік, але бажано, щоб їх була непарна кількість. До складу журі доцільно запрошувати представників виробництва, аспірантів. Усі етапи конкурсу оцінюються за 5 – бальною шкалою за основними критеріями: відповідність виступу тематиці, енциклопедичність знань та ерудованість членів команди (цей пункт є особливо важливим при оцінюванні конкурсу капітанів), актуальність жартів, оригінальність ідей та креативність підходу до виконання поставлених завдань, акторське мистецтво, вміння команди дотримуватись відведеного часу, оформлення виступу – використання костюмів та реквізиту, музичний супровід; при оцінюванні конкурсу розминки головними критеріями виступають наявність та влучність відповіді команди на запитання суперників, швидкість реагування.

Конкурс КВН проводиться під час занять, або у вільний час при проведенні культурно-виховних заходів та організації змагань між групами, командами і курсами. КВН проходить у лекційній аудиторії



(актовій залі), де крім студентів, що вивчають менеджмент, присутні студенти інших курсів, викладачі. Регламент конкурсу – 1,5 – 2 години.

По завершенні кожного етапу КВН журі оцінює рівень навчально-творчої діяльності команд, результати оцінки заносяться у відомості (Додаток К, табл. 2 – 4). Після завершення всіх етапів конкурсу журі підводить загальні результати і нагороджує переможців в особистих номінаціях: „За творчий підхід”; „За гумор та кмітливість”; „За знання теорії менеджменту”; „За вміння керувати колективом”; „За вміння приймати управлінські рішення”; „За знання практичних прийомів управління”. Студенти, які продемонстрували високі теоретичні знання і вміння творчо вирішувати завдання, заохочуються грамотами, нагороджуються цінними подарунками.

17.2. Дидактична гра „Брейн-ринг”

„Брейн-ринг” – дидактична гра (конкурс) у формі інтелектуального змагання між командами студентів академічної групи, потоку або курсу, відносно першочерговості та правильності надання відповіді з навчальних, наукових і практичних проблем менеджменту.

Дидактична гра „Брейн-ринг” є формою заохочення студентів до активізації процесу пізнання при проведенні проміжного або підсумкового контролю знань за тематикою навчальних модулів. Семантичний термін „Брейн-ринг” складається зі слів „брейн”, що з англійської дослівно означає мозок та „ринг” – місце боротьби і змагання. Цю форму проведення проміжного контролювання доцільно використовувати у системі модульного навчання з попереднім визначенням мотиваційних умов за модульно-рейтинговою програмою.

При проведенні гри „Брейн-ринг”, крім вирішення питань дидактичного характеру, великого значення набуває реалізація виховних і творчих компонентів у процесі одержання знань. Економічний та соціальний ефект може бути визначений за рахунок розширення активізації процесу пізнання, впровадження творчих компонентів мислення майбутніх менеджерів на виробництві.



Методичні рекомендації щодо організації та проведення гри – „Брейн-ринг”

„Брейн-ринг” рекомендується проводити після вивчення студентами декількох тем дисципліни (переважно в середині курсу), а за часом - у другій половині дня (переважно на останній парі).

Регламент гри – 1,5 години. Структура витрат часу на окремі елементи: вступне слово викладача – до 5 хв.; виступ ведучого „Брейн-ринг” з представленням команд – до 5 хв.; ігровий час (три тури по 15 хв.) – 45 хв.; паузи творчої діяльності (три тайм-аути по 3 хв.) – до 10 хв.; підведення підсумків та нагородження призерів до 10 хвилин.

Для проведення „Брейн-ринг” необхідно підібрати приміщення, в якому можна створити відповідні умови гри. По центру кімнати повинні стояти два столи, за якими можуть одночасно працювати 6 студентів. При можливості столи необхідно забезпечити відповідним технічним обладнанням, яке давало б змогу визначити, у кого з двох команд відповідь готова першою. Між столами потрібно створити вільну площу для роботи ведучого та виступів команд у тайм-аутах. Крім того, необхідно розташувати додаткові столи і стільці для роботи журі та для запрошених. Аудиторія повинна мати дошку, на якій будуть висвітлюватися поточні результати змагання у формі табло та інші дидактичні і технічні засоби навчання. Відповідно з цим навчальна аудиторія повинна мати загальну площу не менше 40 кв. м і має бути розрахована на 30-60 чоловік.

Студенти академічної групи поділяються на три – чотири команди, кожна з яких обирає свого капітана. На гру обирають ведучого „Брейн-ринг” (з числа викладачів або студентів); секретаря (з числа студентів); журі (голова - ведучий курсу, члени - викладачі та студенти); запрошують викладачів та студентів інших груп.

Загальні правила гри

1. „Брейн-ринг” проходить у формі змагання команд щодо першочерговості та правильності відповідей на запитання ведучого.

2. Кожен ігровий тур забезпечується індивідуальною карткою проблемних питань (Додаток К, табл. 5). Кожна картка має 10 запитань, які сформовані за тематикою дисципліни і потребують застосування творчих компонентів у відповіді: визначення прізвища відомого вченого в галузі науки, визначення дати відомої події з історії менеджменту тощо.



3. На обговорення питань командам відводиться 1 хвилина.

4. Після того, як ведучий сказав слово-сигнал для початку обговорення – „час”, команда, яка першою знайшла відповідь на запитання, повинна натиснути на кнопку електронного пристрою і дати відповідь на поставлене запитання. Якщо команда дає неправильну відповідь – команда-суперниця має 20 секунд для відповіді на це ж запитання. Якщо команда натиснула кнопку до того, як прозвучало питання і слово „час”, фіксується так званий „фальстарт” і команда втрачає право відповідати на поставлене запитання; в такому випадку команда-суперниця має 20 секунд для відповіді на це ж запитання.

За правильну відповідь на запитання команда одержує 1 бал рейтингу. Якщо відповідь неправильна (відповідь не знайдено) – 0 балів. Результати бальної оцінки заносяться секретарем у відомість та відображаються на табло (Додаток К, табл. 6).

Якщо обидві команди не відповіли на запитання – наступне питання оцінюється на 1 бал вище.

5. Команда, яка в ігровому турі набрала найбільшу кількість балів рейтингу, вважається переможницею туру. Місце команди, яка зазнала поразки, займає наступна за жеребкуванням.

6. Після закінчення кожного туру ведучий оголошує тайм-аут, в якому учасникам і глядачам з числа студентів надається можливість заробити додаткові бали рейтингу.

7. Переможці гри визначаються відповідно до обраної схеми проведення.

Можливі наступні схеми за якими може проводитися гра:

- за „олімпійською” схемою – всі команди за жеребкуванням, розбиваються на пари; ті, які програють бій, вибувають зі змагання, а переможці знову розбиваються на пари, і так до визначення переможця. Серед переваг даної схеми виділяють маленькі проміжки часу, проте, недоліком є занадто мала кількість боїв команд, які програють в перших турах;

- за схемою „по колу” – кожна команда має зустрітися з кожною командою-суперницею. Зазвичай проводиться з фіксованою кількістю питань в турі, переможець отримує 2 турнірних бали, команда, що прогала – 0, за нічию кожна команда отримує по 1 балу. Команда, яка набрала найбільшу кількість турнірних балів, після закінчення усіх ігор, перемагає. При рівності турнірних балів у



кількох команд переможець може визначатися за додатковими раундами;

- за „змішаною” схемою – команди розбиваються на кілька груп, в кожній з яких проходять ігри за схемою „по колу”. Певна кількість команд переходить в наступне коло змагань, у якому гра продовжується за „олімпійською” схемою. Така схема дає фіксовану кількість ігор кожній з команд;

- за схемою „сходинок” – є найбільш швидкою, але найменш „спортивною”. Починають гру дві команди. Команда, що програла покидає змагання, а переможець грає з наступною командою. Чемпіоном стає команда – переможець останнього із запланованих турів. Зрозуміло, що команди, які вступили в гру останніми, мають значно більше переваг.

Оцінка та мотивація навчально-творчої діяльності студентів

За результатами виступів команди нагороджуються балами рейтингу у відповідності з тією кількістю балів, яку вони отримали у ігрових турах.

Додатково окремі студенти можуть одержати до 5 балів рейтингу у тайм-аутах, виконуючи різноманітні види навчально-творчої діяльності у художній, публіцистичній або сценічній формі (виступ з пропозицією, пісенний ремікс на управлінську тематику, сценічна постановка, шарж тощо) за тематикою менеджменту. Адресна оцінка дій студентів проводиться членами журі.

Отримані студентами бали сумуються за їх загальним рейтингом.

Реквізит для дидактичної гри „Брейн-ринг”

1. Картки з проблемними питаннями.
2. Скатертина - 2 од. (різного кольору).
3. Електронний пристрій, що сигналізує пріоритетність подачі сигналу на відповідь командами.
4. Годинник з секундною стрілкою.
5. Номерки для жеребкування.
6. Відомість результатів гри команд.
7. Крейда.
8. Фотоапарат (відеокамера).
9. Магнітофон.



17.3. Дидактична гра „Що? Де? Коли?”

„Що? Де? Коли?” – дидактична гра, яка проходить між окремими командами студентів академічної групи, в якій заочно беруть участь всі студенти з метою досягнення дидактичних цілей, удосконалення і відпрацювання навичок творчого пошуку обґрунтованих управлінських рішень.

Дидактична гра „Що? Де? Коли?” (ЩДК) є нетрадиційною ігровою формою поточного або проміжного контролю знань студентів з вивчення дисципліни.

Дидактична гра ЩДК може проводитися в окремих академічних групах після вивчення окремих модульних блоків.

Регламент проведення – 1,5 години.

Методичні рекомендації щодо організації та проведення ЩДК

Загальні правила гри

1. Із студентів академічної групи формується 3 команди, чисельністю 4-8 чоловік, та призначається капітан команди.
2. „Що? Де? Коли?” складається з 3-х ігрових турів, в яких команди по черзі грають з окремими студентами потоку.
3. Гра проходить у формі „запитання – відповідь” до 6 правильних відповідей.
4. Кожне запитання має свою складність та практичну значимість, які визначаються від 1 до 5 балів рейтингу.
5. Час на обдумування відповіді – одна хвилина.
6. Попередньо студенти надають свої запитання ведучому гри, який оцінює їх змістовність у балах рейтингу і формує банк запитань.
7. Структура питань складається з трьох рівнів складності: 1 – легкий, 2 – середній, 3 – складний. Відповідно до кожного рівня, правильні відповіді оцінюються від 1 до 5 балів рейтингу. Додатково є запитання у формі „бліц” (3 легких запитання з регламентацією часу на відповідь – 20 с.), а також запитання від ведучого.
8. Для організації ЩДК потрібним буде спеціальний пристрій – рулетка, на якій кольором помічені сектори складності запитань (червоний – складні питання, синій – питання середньої складності, жовтий – легкі запитання).
9. Кожній команді надається одна творча пауза, під час якої її гравці представляють у творчій формі свій управлінський імідж в художній, публіцистичній або сценічній формі (виступ з пропозицією,



пісенний ремікс на управлінську тематику, сценічна постановка, шарж тощо) за тематикою менеджменту. За це команда нагороджується додатковою кількістю балів рейтингу (до 5 балів).

Оцінка та мотивація навчально-творчої діяльності студентів

1. Правильна колективна відповідь на запитання дає можливість кожному члену команди додати до свого загального рейтингу певну кількість балів (у відповідності з рівнем складності).

2. Відповідь вважається правильною, якщо розкривається сутність питання з достатнім ступенем конкретизації (визначається автором запитання або ведучим).

3. Якщо команда дала неправильну відповідь, то відповідна кількість балів рейтингу „переходить” до автора запитання.

4. За результатами виступів, команди нагороджуються балами рейтингу у відповідності з тією кількістю балів, яку вони отримали під час відповідей.

5. Студенти потоку, на запитання яких не були знайдені правильні відповіді командами, одержують бали рейтингу у відповідності із визначеним попередньо рівнем складності запитань (від 1 до 5 балів).

6. Бали, що були отримані командою або автором запитання, заносяться ведучим до відповідної відомості (Додаток К, табл. 7, 8), а потім сумуються.

7. Переможцем дидактичної гри вважається команда, яка отримала найбільше балів рейтингу.



ЧАСТИНА II. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи на тему: „Розробка системи менеджменту в організації”

1. Вимоги до вибору теми і об’єкта дослідження та порядок виконання курсової роботи

1.1. Загальні положення

Курсова робота виконується з актуальних проблем сучасного менеджменту на основі глибокого вивчення чинного законодавства з питань менеджменту підприємницької діяльності, спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, передового досвіду з проблеми, яка вивчається, а також проведених студентом результатів власних досліджень на реальному об’єкті.

Основні етапи виконання курсової роботи:

1. Вибір теми та об’єкта дослідження.
2. Опрацювання літературних джерел і складання плану роботи.
3. Збирання і опрацювання фактичного матеріалу.
4. Написання тексту, оформлення курсової роботи.
5. Захист курсової роботи.

Приступаючи до виконання курсової роботи, студент має усвідомлювати основні вимоги, які висуваються до курсових робіт з управлінських дисциплін. Ці вимоги стосуються, насамперед, самостійності і своєчасності виконання, науково-теоретичного рівня проведеного дослідження, її змісту, форми викладу матеріалу й оформлення.

Виконана робота повинна відповідати таким вимогам:

- бути самостійним завершеним дослідженням;
- містити глибокий системний аналіз проблеми, яка вивчається;
- містити самостійні дослідження і розрахунки;
- вносити пропозиції щодо вдосконалення діяльності, яка вивчається на досліджуваному об’єкті;
- мати належне оформлення;
- бути виконаною і зданою на кафедру в терміни, передбачені графіком навчального процесу.



При виконанні курсової роботи студент має продемонструвати уміння переконливо обґрунтовувати й аргументувати розглянуті положення, викладати свої думки в логічній послідовності, робити чіткі висновки й узагальнення. Однією з найважливіших вимог є глибоке теоретичне висвітлення проблеми, тісний зв'язок розглянутих теоретичних питань з реальною дійсністю, з практикою діяльності конкретного суб'єкта господарювання [31].

Курсова робота з менеджменту виконується на фактичному матеріалі, аналізі планових, звітних і статистичних даних реально діючої або віртуальної організації.

Виконання роботи повинне ґрунтуватися на глибокому, детальному вивченні навчальної та монографічної літератури по даній проблемі, періодичних видань, електронних інформаційних джерел тощо.

Роботу слід писати грамотно, поважаючи державну мову, прагнучи до чіткості формулювань і логічної послідовності викладення матеріалу. Не слід допускати неприйнятних скорочень слів і повторень тих самих положень, а також використовувати в роботі вирази і слова, що не до кінця зрозумілі її авторів і можуть викликати ускладнення при необхідності їх пояснити на захисті.

Курсова робота, яка не відповідає вимогам щодо самостійності виконання, змісту та оформлення, написана без дотримання затвердженого плану, а також не містить матеріалів конкретного дослідження проблеми в організації, до захисту не допускається і повертається студенту на доопрацювання.

1.2. Вибір теми та об'єкта дослідження

Тема курсової роботи обирається студентом самостійно або задається викладачем, відповідно до рекомендованої тематики. Тема, обрана для курсової роботи, може бути напрямом подальшого наукового дослідження до дипломної або магістерської роботи.

Орієнтовну тематику та вихідні до виконання курсової роботи наведено у Додатку Л.

Студент за узгодженням з керівником може запропонувати свою тему з інших проблем менеджменту при належному обґрунтуванні доцільності її дослідження (відповідно до власної науково-дослідницької роботи, замовлення роботодавця, можливостей отримання необхідної інформації тощо).



Разом з вибором теми визначається організація, на матеріалах якої буде виконуватися робота. Це повинна бути організація будь-якої форми власності, яка є юридичною особою і має самостійну звітність, діяльність якої повинна відповідати можливості проведення повноцінного дослідження обраної проблеми.

Після цього оформляється спеціальний бланк-завдання (Додаток М), у якому зазначаються реквізити автора, фіксуються тема і план, а також термін подання готової роботи на кафедру. Завдання підписують керівник та студент.

1.3. Опрацювання літературних джерел і складання плану роботи

Зміст курсової роботи визначається її темою і відображається у плані, розробленому за погодженням із керівником. Відповідно до визначеної теми студент самостійно (або за рекомендацією керівника) добирає літературні джерела (книги, брошури, статті та ін.), відповідні нормативні документи і складає проект плану, який погоджує з керівником. Основне джерело первинної інформації на цьому етапі – програма дисципліни „Основи менеджменту”.

План має передбачати питання, які розкриють зміст теми. Структура курсової роботи має бути побудованою у такій послідовності:

Титульна сторінка (Додаток Н).

Завдання (Додаток М).

Анотація.

Зміст.

Вступ.

1. Теоретичні питання.

2. Аналітична частина.

3. Проектна частина.

Висновки та пропозиції.

Список використаної літератури.

Додатки.

Підбір літератури і складання бібліографії рекомендується починати з вивчення офіційних матеріалів, господарського законодавства та постанов уряду, інших нормативних актів по даній проблемі і лише потім зайнятися опрацюванням монографій, підручників, брошур та статей, опублікованих у періодичній пресі або мережі Інтернет. З цією метою необхідно використовувати



книжкові і журнальні літописи, тематичну бібліографію, а також тематичні плани останнього року видання.

Обов'язковим є вивчення аспектів господарського законодавства, що має відношення до теми: основні Закони, постанови Кабінету Міністрів, Верховної Ради України, Укази Президента України, галузеві нормативи.

Тільки після ознайомлення з нормативними матеріалами можна приступати до читання підручників та монографій по даній проблемі, після чого працювати із статистичними довідниками і статтями у періодичній пресі. Знайомство з ними дозволяє одержати уявлення про стан вивченості проблеми і різних підходів до її вирішення.

Вивчаючи літературу по темі, варто записувати найбільш важливі визначення, докази, факти, теоретичні висновки та статистичні дані тощо. Ці записи допоможуть краще засвоїти і закріпити в пам'яті прочитаний матеріал, полегшать його систематизацію та використання. Крім того, необхідно давати короткий аналіз літературних джерел і звертати увагу на полеміку, на розходження точок зору на проблему.

Незрозумілі наукові терміни, що зустрічаються при читанні літератури, варто з'ясовувати за допомогою довідників, енциклопедій, словників або консультацій у викладача.

Після того, як глибоко та всебічно вивчена вся доступна література по темі дослідження, треба зібрати й опрацювати необхідні фактичні дані.

1.4. Збирання вихідних даних і опрацювання фактичного матеріалу

Курсова робота виконується на фактичному матеріалі про діяльність конкретної діючої організації, або проектується нова організація [31].

Джерелом інформації є планові і фактичні показники господарської діяльності, статистична та бухгалтерська звітність, накази, розпорядження, результати спостереження, опитувань і спеціальних обстежень та ін., які студент зумів зібрати під час виробничої практики.

При збиранні фактичного матеріалу безпосередньо на підприємстві варто попередньо подумати, які питання задавати фахівцям, які цифри і за який період бажано одержати.



Особливе значення має правильне узагальнення накопиченого фактичного матеріалу, систематизація, групування, приведення в порівняльний вигляд та обробка даних, на основі яких проводиться кваліфікований аналіз, обґрунтовуються пропозиції.

Зібраний фактичний і статистичний матеріал можна звести в таблиці, або спробувати скласти графіки, що ілюструють визначені зв'язки та закономірності. Варто подбати про те, щоб підібраний матеріал піддавався економічному аналізу та міг слугувати як ілюстрація і підтвердження теоретичних положень. Кожну таблицю або рисунок повинен супроводжувати аналіз, коментар. Текст слід ілюструвати реальними документами (див. Додатки), які обов'язково супроводжувати стислим коментарем. Усі вони повинні бути озаглавлені і пронумеровані та мати посилання на використані літературні джерела.





2. Рекомендації щодо написання тексту курсової роботи

При написанні роботи для забезпечення єдності варто звернути увагу на збереження логічного зв'язку між питаннями і всією темою вцілому та пропорційність складових частин.

Зібраний, проаналізований та систематизований матеріал студент розподіляє на окремі питання, послідовність викладення яких встановлено планом курсової роботи. Загальний обсяг роботи має складати 40-45 сторінок друкованого тексту на папері стандартного формату А4, включаючи бібліографію. В обрахування загального обсягу Додатки не включають.

Анотація

У курсовій роботі розроблено та раціоналізовано відповідно до змін середовища функціонування системи менеджменту (назва організації), яка спеціалізується на здійсненні (види робіт або послуг). При цьому розроблено технологію менеджменту з урахуванням очікуваних змін, тобто сформовано функції менеджменту в організації; схарактеризовано застосування та роль методів менеджменту на підприємстві; розкрито особливості розроблення та реалізації управлінських рішень в організації; продемонстровано процес розроблення раціональних управлінських рішень з метою розв'язання існуючих на підприємстві проблем; схарактеризовано комунікації в організації; визначено особливості формування і функціонування формальних та неформальних груп у товаристві; обґрунтовано застосування різних підходів до керівництва менеджерами організації тощо.

Вступ (1-2 стор.)

Проводиться обґрунтування актуальності і практичного значення вибраної теми дослідження – стан галузі, напрямки розвитку бізнесу, особливості галузі, проблеми та складності на сучасному етапі: „що і зумовило вибір теми”.

Наводиться обґрунтування необхідності та актуальності і здійснюється формулювання мети та завдань, які необхідно вирішити в ході виконання роботи.



2.1. Вибір організаційно-правової форми підприємства (2-3 стор.)

Коротку характеристику об'єкта дослідження із зазначенням нормативної та законодавчої бази і використаними методами досліджень виконуємо в такій послідовності:

а) представлення об'єкта та предмета дослідження; повна назва, реальні напрямки діяльності, матеріально-технічна база (опис приміщень, складів, транспорту тощо, вартісна оцінка), основні економічні показники за звітний рік, чисельність працюючих, схема структури апарату управління з коментарем; перелік основних конкурентів; основні результати господарської діяльності організації за минулий рік (можна навести у формі узагальненої таблиці);

б) зазначення інформаційних джерел дослідження: „Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, електронні джерела Інтернет та фактичні дані з діяльності ... (об'єкт)”;

в) зазначення використаних методів дослідження: „Збирання інформації проведено з використанням спостереження, опитування – інтерв'ю, анкетування; – аналізу документів, експерименту...”

Завдання менеджера полягає в тому, щоб вибрати таку структуру, яка краще всього відповідає цілям і задачам організації. При проектуванні слід використовувати знаменитий вислів А. Чандлера „Стратегія визначає структуру”.

Розділ рекомендується завершувати складанням таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика _____

(назва організації)

№ з/п	Параметр, який характеризується	Зміст та особливості
1	Форма підприємства	
2	Профіль	
3	Види діяльності	
4	Форма власності	



2.2. Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища організації за умов обраної стратегії її розвитку

(5 – 6 стор.)

Середовище організації є неоднорідним, тому з метою аналізу доцільно поділити його на окремі складові. За одним з підходів, середовище, в якому функціонує організація, поділяють на мікросередовище, яке включає внутрішнє середовище організації та найближче оточення, що безпосередньо і найчастіше на неї впливає та макросередовище, яке об'єднує більш віддалені сили, що не піддаються прямому управлінню з боку організації.

Проведений аналіз і оцінка середовища мають особливо важливе значення для вибору оптимального напрямку розвитку організації. Водночас вони ґрунтуються на використанні інформації, яка відображає теперішній і минулий стани, що для формування стратегії здебільшого буває недостатньо, тому потрібно врахувати тенденції розвитку ринкової ситуації, щоб виявити проблеми, з якими зіткнеться організація в майбутньому. Визначення тенденцій розвитку середовища є дуже відповідальним і складним процесом, особливо за умов нестабільності зовнішнього середовища [23, 31, 32].

2.2.1. Внутрішнє середовище: сильні та слабкі сторони

Оцінюючи фактори внутрішнього середовища організації, необхідно застосувати метод оцінки сильних та виявлення слабких сторін у діяльності організації. Для цього слід розглянути основні характеристики внутрішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище не залежить від організаційно – правової форми організації та об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Аналіз передбачає виявлення тих аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи підприємства, використання наявних потужностей і потенціалів, собівартість та якість продукції чи послуг. У таблиці 2.2 представлено перелік компонентів і деяких чинників внутрішнього середовища, які підлягають детальному аналізу.



Характеристика внутрішнього середовища організації

Фактори внутрішнього середовища	Найважливіші чинники, що визначають відповідні фактори
Кадри	Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Плинність кадрів. Використання стимулів для мотивування виконавців
Фінанси	Активи організації. Чистий прибуток. Рентабельність капіталу. Оборотні кошти. Доступність кредиту
Маркетинг	Продукти (послуги), які виробляє(надає) організація. Частка ринку. Якість продукції (послуг). Якість реклами. Наявність торгових марок
Виробництво	Виробничі потужності. Технологія виробництва. Рівень диверсифікації виробництва. Екологічна безпека. Доступність джерел сировини
Дослідження та розвиток	Дослідницький потенціал. Інтенсивність та ефективність наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок. Наявність патентів
Інформаційні системи	Оцінка якості функціонування і стадії розвитку інформаційних систем організації порівняно з аналогічними фірмами та їх роль у процесі реалізації стратегії

Визначення точки беззбитковості

Аналіз беззбитковості є однією з найважливіших характеристик взаємозв'язку затрат, обсягу виробництва і прибутку. Такий аналіз можливий при системі обліку змінних затрат, основою якої є поділ затрат на постійні та змінні.

Аналіз беззбитковості дає змогу розкрити поняття „точки беззбитковості” та встановити цілі й завдання беззбитковості.



Використовуючи дані Додатку Л, визначити маржинальний дохід окремо основного та супутнього видів продукції, маржинальний дохід всього обсягу реалізованої продукції, прибуток, коефіцієнт загального маржинального доходу та точку беззбитковості у вартісному вираженні. Розраховані показники зводимо до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Визначення точки беззбитковості

№ з/п	Показники	Основний вид продукції		Супутній вид продукції		Разом	
		обсяг, тис.грн	питома вага, %	обсяг, тис.грн	питома вага, %	обсяг, тис.грн	питома вага, %
1	Дохід від реалізації						
2	Змінні витрати						
3	Маржинальний дохід						
4	Постійні витрати						
5	Прибуток						

Маржинальний дохід ($MД$) будь-якого підприємства визначаємо за наступною формулою:

$$MД = B_{реал} - ЗВ, \text{ тис.грн.} \quad (2.1)$$

де $B_{реал}$ – виручка (або дохід) від реалізації продукції, тис. грн.;
 $ЗВ$ – змінні витрати, тис. грн.

Наступним етапом при визначенні точки беззбитковості у вартісному вираженні є розрахунок коефіцієнту маржинального доходу від реалізації основного та супутнього виду продукції ($КМД_{заг}$).

$$КМД_{заг} = MД_{заг} / B_{реал}^{заг} \quad (2.2)$$

$MД_{заг}$ – загальна величина маржинального доходу, яка являє собою суму маржинального доходу, отриманого від реалізації основного



виду продукції та маржинального доходу, отриманого від реалізації супутнього виду продукції (табл. 2.3);

$B_{\text{реал}}^{\text{заг}}$ – сума отриманого доходу від реалізації основного та супутнього виду продукції.

Точку беззбитковості ($ТБ_{\text{грн}}$) у вартісному вираженні можна знайти за формулою 2.3.

$$ТБ_{\text{грн}} = \frac{ПВ_{\text{заг}}}{КМД_{\text{заг}}}, \quad (2.3)$$

де $ПВ_{\text{заг}}$ – загальні постійні витрати, тис. грн.

Точку беззбитковості знаходимо графічним шляхом. Зображуємо на графіку прямі постійних, змінних та загальних витрат і пряму виручки від реалізації.

У курсовій роботі необхідно розглянути та проаналізувати кожну складову внутрішнього середовища організації. Роль внутрішньої діагностики полягає у виявленні сильних та слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції відповідно до умов зовнішнього середовища.

Підсумовуючи даний пункт курсової роботи необхідно перерахувати сильні і слабкі сторони організації та звести їх у табличну форму.

2.2.2. Зовнішнє середовище: вплив та можливості

Середовище, в якому існує організація (макросередовище), має відповідні складові, які поділяються на фактори прямої дії (безпосереднє оточення) та фактори непрямої дії.

Безпосереднє оточення організації охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті. Аналіз положення організації слід розпочинати з дослідження структури галузі, в якій вона працює.

При виконанні аналізу пріоритетними факторами необхідно вважати споживачів, конкурентів та постачальників [23, с.32].

Перелік основних чинників факторів макросередовища подано в таблиці 2.4. За необхідності, слід вивчити посередників, закордонних партнерів, ринок робочої сили тощо.



Характеристика макросередовища організації

Фактори	Найважливіші чинники, що визначають відповідні фактори
Конкуренти	Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку. Товари-замінники. Потенційні конкуренти
Споживачі	Географічне розміщення. Демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо). Соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції). Ставлення покупця до продукту (Чи він сам використовує продукт? Як його оцінює?)
Постачаль-ники	Рівень спеціалізації постачальника. Зосередження постачальника на роботі з конкретними клієнтами. Важливість для постачальника обсягу продажу. Вартість товару, який реалізується. Гарантія якості товару. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару

Під час аналізу особливу увагу звертають на конкурентне середовище, в якому перебуває організація, діяльність конкурентів з метою уникнення конфліктів, ефективного використання ресурсів тощо.

Аналізуючи конкурентів, необхідно:

- оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства;
- оцінити силу конкурентного тиску;
- виявити дійсних і потенційних конкурентів, вивчити їх положення на ринку;
- виявити число активних конкурентів підприємства.

У процесі аналізу споживачів необхідно охарактеризувати цільовий ринок підприємства; проаналізувати рух товарів на підприємстві; вивчити фактори, що вплинули на обсяг попиту на окремі товари і товарні групи; оцінити та порівняти поточні умови реалізації товарів і зробити висновок про стан та тенденцію розвитку попиту на товари підприємства.



За результатами оцінки характеристик профілю покупців необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять до номенклатури підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців.

Таблиця 2.5

Оцінка характеристик профілю покупців

№ з/п	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1	Прихильність покупців до товарів підприємства	Частота придбання товарів Вашого підприємства	Дуже рідко	Нерегулярно	Регулярно
2	Торгова сила покупців	Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	Немає оповіщення	Недостатній рівень інформованості	Широке оповіщення
		Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Дуже чутливі	Не дуже чутливі	Нечутливі
		Фінансовий стан покупця	Нижче середнього рівня	Середній рівень	Вище за середній рівень

Оцінка діяльності постачальників, їх конкурентної сили здійснюється за допомогою методу експертних оцінок із використанням запропонованої оцінювальної шкали (табл. 2.6).



Оцінювальна шкала постачальників

№ з/п	Показник	Бали		
		1	2	3
1	Репутація та імідж	Незначна репутація і невисокий імідж	Добра репутація і добрий імідж	Дуже добра репутація і високий імідж
2	Рівень каналу розподілу	Трьохрівневий	Дворівневий	Однорівневий
3	Доступність (територіальна, комунікативна)	Розміщено далеко, але добрий комунікативний зв'язок	Розміщено недалеко, але слабкий комунікативний зв'язок	Розміщено недалеко і добрий комунікативний зв'язок
4	Сконцентрованість постачальника на роботі з клієнтами	Число постійних клієнтів для підприємства - постачальника не відіграє великої ролі	Підприємства-постачальники зацікавлені в довгостроковій роботі з певною кількістю клієнтів	—
5	Надання гарантій якості товару підприємством – постачальником	Вибірково надає гарантії якості товару, що поставляє	Надає гарантії якості товару, що поставляє	Поряд з наданням гарантії якості товару, що постачає, забезпечує своєчасну реакцію у відповідь на претензії щодо якості
6	Умови поставки та форма розрахунків	Транспортування і комерційний ризик бере на себе покупець; ціна в договорі фіксована без 100% попередньої оплати	Транспортування і комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі не є фіксованою, але постачальник вимагає 100% попередньої оплати	Транспортування, страхування і комерційний ризик бере на себе постачальник; ціна в договорі не є фіксованою, але постачальник не вимагає 100% попередньої оплати



За результатами оцінки постачальників підприємства необхідно зробити висновок про ступінь конкурентної сили постачальників, їх привабливості та доцільність договірної політики підприємства.

Оцінювання факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають напрям діяльності та успіх організації необхідно звести до підсумкової таблиці 2.7, де слід визначити як сильні, так і слабкі сторони діяльності організації та розташовувати їх за рангом, тобто за вагою або значимістю і впливом на діяльність організації.

Закінчити аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно загальними висновками.

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони діяльності

(назва організації)

№ з/п	<u>Переваги</u> (сильні сторони, які виділяють організацію серед конкурентів)	<u>Недоліки</u> (слабкі сторони організації, які належить виправити з тим щоб конкуренти не змогли повернути їх у свої переваги)
	Наявність оригінальних конструктивних розробок	Вузький асортимент продукції
1
2

2.3. Трендові функції збуту і життєвих циклів продукції

(2 – 3 стор.)

Збут виступає як основний елемент маркетингу, який забезпечує фізичне переміщення та розподіл товарної маси у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів і організацію їх ефективного споживання або використання.

При написанні даного розділу курсової роботи студент повинен:

- висвітлити поняття „збуту” та його роль у маркетинговій діяльності підприємства;
- розглянути існуючі трендові функції збуту, які відображають суть життєвого циклу товару, оскільки саме через реалізацію товарів можна проаналізувати, на якому етапі життєвого циклу знаходиться товар;
- ілюстративно зобразити класичну криву життєвого циклу товару. Коротко охарактеризувати кожний етап життєвого циклу,



розкривши при цьому особливості, цілі, стратегії, притаманні різним етапам життєвого циклу товару;

- на основі фактичних обсягів реалізації основної та супутньої продукції протягом трьох останніх періодів відобразити в графічному вигляді криві життєвого циклу досліджуваних видів продукції. На основі зображених кривих визначити, на якому етапі життєвого циклу знаходяться основний та супутній види продукції підприємства;

- використовуючи визначені етапи життєвого циклу, чітко вказати, які маркетингові цілі підприємство переслідуватиме в майбутньому по відношенню як до одного, так і до іншого видів товару;

- взявши за основу визначені етапи життєвого циклу основного та супутнього видів продукції та поставлені цілі, обрати стратегію, якої підприємство буде дотримуватися в найближчому майбутньому;

- спрогнозувати за допомогою трендового аналізу і графічно показати обсяги реалізації основного та супутнього видів продукції у майбутні три часові періоди діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

2.4. Формування функцій менеджменту в _____

(назва організації)

(9 – 10 стор.)

2.4.1. Обґрунтування стратегії підприємства та стратегічних цілей його підрозділів

На основі результатів дослідження сильних і слабких сторін організації, відповідно до моделі, наведеної на рис. 2.1 [32], студент визначає місію, стратегію, загальноорганізаційні та оперативні цілі.

Визначена місія організації допомагає встановити, чим фактично займається підприємство: яка його суть, розміри, перспективи та напрямки розвитку, переваги над конкурентами. Місія повинна акцентувати основну увагу на споживача, а не на товар, оскільки вона визначається інтересами споживачів, їх потребами і попитом.

Встановлюючи місію своєї організації, необхідно дати відповідь на запитання: „Яку користь організація може дати споживачам, досягаючи при цьому значних успіхів на ринку ?” (рис. 2.2).

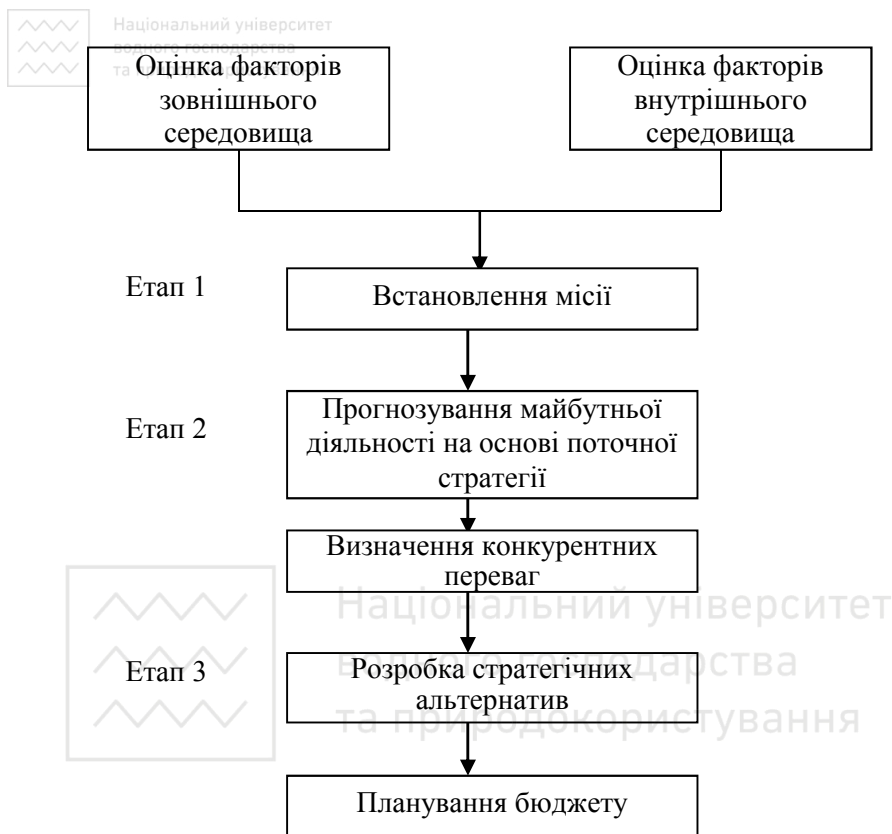


Рис. 2.1. Модель процесу стратегічного планування

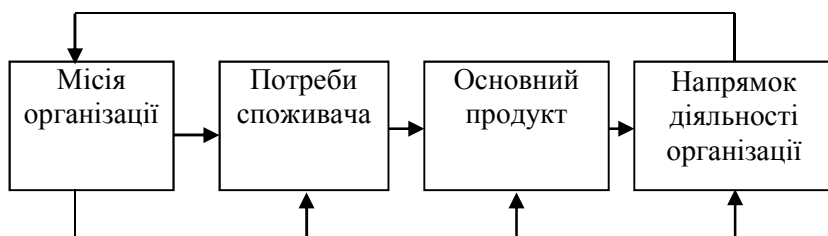


Рис. 2.2. Послідовність та зміст визначення місії організації

Стратегія визначає шляхи пристосування організації до умов зовнішнього середовища і використання свого внутрішнього



потенціалу, та які дії необхідно застосувати для одержання значних конкурентних переваг.

При стратегічному плануванні студенту необхідно використати наступні поради:

- визначити місію та стратегію розвитку підприємства;
- дати відповідь та обґрунтувати наступне запитання: „Чи достатня доля ринку, що визначена рамками стратегічного плану для того, щоб підтримувати необхідний рівень прибутковості?”;
- необхідно оцінити ризик вибраної стратегічної альтернативи, особливо коли мова йде про залучення значних інвестицій;
- слід оцінити також можливу реакцію на дану стратегічну альтернативу з боку різних зацікавлених суб'єктів макросередовища;
- після всебічного обґрунтування вибраної стратегічної альтернативи студенту необхідно визначити 2 – 4 загально-організаційні цілі, оскільки стратегічне планування здійснюється зверху донизу, а не з індивідуальних позицій;
- навести характеристики загальноорганізаційних цілей за схемою [28, табл. 9.3.];
- планування реалізації стратегії проводиться за моделлю наведеною в [23, с. 161];
- формування прогностичного бюджету організації на один, три і п'ять років виконати у вигляді укрупнених показників економічної діяльності підприємства у залежності від прийнятої стратегічної альтернативи.

При написанні цієї частини курсової роботи слід використовувати методичні рекомендації [28, с. 294 – 300; 31].

2.4.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Організаційна діяльність – це процес створення структури підприємства, яка в свою чергу, створює можливість колективу ефективно працювати над досягненням спільної мети.

Визначення виробничої програми організації

Спискову чисельність промислово - виробничого персоналу ($Ч_{пвп}$) визначають як функцію трудомісткості продукції (T_n), корисного фонду робочого часу працівника ($\Phi_{р.ч.}$) і



середньозваженого коефіцієнта використання основного обладнання, машин та механізмів (K_i) за формулою 2.4:

$$Ч_{ПВП} = \frac{T_n}{\Phi_{р.ч.}} \times K_i, \text{ люд.} \quad (2.4)$$

Середньозважений коефіцієнт використання основного обладнання, машин та механізмів K_i можна знайти в залежності від обраного напрямку діяльності підприємства у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Середньозважений коефіцієнт використання обладнання, машин і механізмів

№ з/п	Напрямок діяльності підприємства	Коефіцієнт використання обладнання		Чисельність допоміжного персоналу, %
		основного	допоміжного	
1	Промисловість	0,80 – 1,00	0,75 – 0,95	10 – 15
2	Будівництво	0,60 – 0,85	0,50 – 0,75	8 – 10
3	Харчова промисловість	0,70 – 0,90	0,60 – 0,80	5 – 10
4	Торгівля	0,80 – 1,00	0,70 – 0,85	3 – 5
5	Сфера послуг	0,90 – 1,00	0,80 – 0,90	5 – 8

Трудомісткість n – го виду продукції визначаємо таким чином:

$$T_n = t_n \times O_{р.р.}^{(n)}, \text{ люд.-год.}, \quad (2.5)$$

де t_n – трудомісткість одиниці продукції n – го виду, $\frac{\text{люд.-год.}}{\text{од.прод.}}$;

$O_{р.р.}^{(n)}$ – річний обсяг реалізації продукції певного виду, одиниць продукції.

Фонд використання робочого часу працівниками зайнятими обслуговуванням обладнання ($\Phi_{р.ч.}$) визначається у формі таблиці 2.9.

Чисельність працівників розраховується окремо для виробництва основної та допоміжної продукції.



Таблиця 2.9

Плановий бюджет робочого часу працівника

№ з/п	Види втрат і витрат робочого часу в плановому році	Фонд робочого часу у: *		
		днях	годинах	% до робочого часу
1	Календарна кількість днів у році	365		
2	Неробочі дні в т. ч.:			
	а) вихідні	104		
	б) святкові	10–12		
3	Робочий час (номінальний фонд робочого часу)	251		100
4	Невиходи на роботу, змінні простої в т.ч.:			
	а) чергові відпустки			5 – 8
	б) відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами			1 – 2
	в) виконання державних обов'язків			0,1 – 0,5
5	г) у зв'язку з хворобою			2– 4
	Явочний робочий час			
6	Додаткові витрати робочого часу робітниками в т.ч.:			
	а) перерви на годування дітей			5 – 7
	б) скорочення робочого часу для підлітків і працівників із шкідливими умовами праці			3 – 5
7	Ефективний фонд робочого часу робітника			

Примітка: * – тривалість робочого часу визначається в залежності від виду діяльності (див. Додаток Л).

Загальна чисельність ПВП ($\sum \mathcal{C}_{\text{ПВП}}$) на підприємстві включає працівників, необхідних для виробництва продукції основних ($\mathcal{C}_{\text{ПВП}}^o$) і супутніх товарів ($\mathcal{C}_{\text{ПВП}}^c$) та чисельність допоміжного персоналу ($\mathcal{C}_{\text{ДП}}$):

$$\sum \mathcal{C}_{\text{ПВП}} = \mathcal{C}_{\text{ПВП}}^o + \mathcal{C}_{\text{ПВП}}^c + \mathcal{C}_{\text{ДП}}, \quad \text{люди.} \quad (2.6)$$



У залежності від загальної чисельності виробничого персоналу для подальших розрахунків встановлюється чисельність адміністративно-управлінського персоналу [31].

Оптимізація виробничо – управлінської структури організації

У відповідності до прийнятої стратегії, необхідно здійснити горизонтальний і вертикальний поділ підприємства, вибрати організаційну структуру. Вихідними даними для вибору і оптимізації виробничо – управлінської структури є: загальна чисельність ПВП, кількість та спеціалізація виробничих підрозділів і чисельність адміністративно – управлінського персоналу.

При аналізі існуючої або проектуванні нової організаційної структури управління (ОСУ) необхідно отримати чіткі, однозначні відповіді на запитання:

а) чи відповідає існуюча структура основним цілям, що стоять перед виробничою системою?

б) чи визначено чіткі функції для всіх її структурних підрозділів та затверджено документально?

в) чи забезпечує ОСУ вирішення задач ефективних зв'язків підприємства з ринковими структурами?

г) чи відповідає професійно-кваліфікаційна структура кадрів управління характеру ОСУ і необхідності ефективного вирішення завдань?

д) чи забезпечує ОСУ оперативний рух інформації, ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень, контролювання їх дієвості, тобто технологію управління?

При проектуванні ОСУ необхідно врахувати норми управляємості.

Майстер цеху має управляти колективом 12–30 робітників, а генеральний директор у безпосередньому підпорядкуванні повинен мати не більше 8–10 чоловік. Норма управляємості в середньому для всієї (великої) компанії в США становить 12 чол. Однак вона може збільшуватись до 20–30 чол. для низового рівня керівництва, за умови керованості оптимальною кількістю підлеглих 4–5 чол., а максимальною – 7–12 чол.

Актуальним на сьогоднішній день є застосування адаптивних оргструктур, які дозволяють швидко модифікуватись відповідно до змін зовнішнього середовища і потреб самої організації.



Для порівняно невеликих організацій при стабільній економічній ситуації слід надавати перевагу централізованій структурі управління, за якої має місце більш ефективне використання людського фактора.

В рамках будь-якої структури бажано робити наголос на децентралізацію повноважень з тим, щоб дати право керівникам нижчих рівнів управління самостійно приймати важливі рішення.

Розкривати суть цього питання необхідно з позицій прийнятого рішення щодо виду організаційної структури.

Необхідно відмітити, що всередині організації різні структурні підрозділи або функціональні дії повинні мати різну ступінь централізації та децентралізації. Даючи відповідь на ці запитання необхідно відмітити перелічені особливості стосовно своєї організації.

Рівень децентралізації слід розглядати, як один із факторів переваги над конкурентами у боротьбі за кваліфіковані управлінські кадри за схемою:

1. Яка структура здається Вам привабливішою: централізована чи децентралізована? Чому?
2. У чому полягають відносні переваги централізованих і децентралізованих структур управління стосовно Вашої оргструктури?
3. Навести підсумкові висновки щодо рівня децентралізації в організації, що проектується.

2.4.3. Матеріальне і моральне стимулювання працівників

З урахуванням місії і стратегії розвитку організації необхідно описати механізми мотивування на основі відомих теорій мотивації за наступною схемою [18, 21, 30,32]:

1. Визначити різницю між зовнішньою і внутрішньою винагородою? Як планується організувати її на Вашому підприємстві?
2. Розглянути ситуацію: "Яку роль в мотивації трудової діяльності відіграють три фактори, що використовуються теорією очікувань: зусилля-результати, результати-винагорода, задоволення винагородою?"
3. Визначити місце кожному мотиваційному фактору за 100-бальною системою оцінок та ранжувати їх у формі таблиць 2.10 і 2.11.



Таблиця 2.10

Аналіз мотиваційних факторів

№ з/п	Фактори підвищення продуктивності праці	Спонукають працювати інтенсивніше	Створюють привабливі умови для роботи	Сума балів	Ранг
1	Добрі шанси просування по службі				
2	Високий заробіток				
3	Оплата праці за її результатами				
4	Визнання добре виконаної роботи				
5	Робота, що стимулює розвиток здібностей працівників				
6	Складна і важка робота				
7	Робота, що спонукає до самостійного прийняття рішень				
8	Високий ступінь відповідальності				
9	Цікава робота				
10	Творча робота				
Всього				100	

Таблиця 2.11

Оцінка привабливості робочого місця

№ з/п	Фактори, які перетворюють роботу на привабливу	Спонукають працювати інтенсивніше	Створюють привабливі умови для роботи	Сума балів	
1	Робота без значного напруження				
2	Вигідне місце розташування				
3	Робоче місце захищене від шуму та забруднення оточуючого середовища				
4	Робота з людьми, які подобаються				
5	Гарні стосунки з безпосереднім керівником				
6	Відповідний обсяг інформації про діяльність фірми				
7	Гнучкий графік роботи				
8	Вільний темп роботи				
9	Наявність додаткових пільг				
10	Справедливий розподіл об'ємів роботи				
Всього				100	



4. Із метою визначення ступеня матеріального стимулювання працівників необхідно виконати розрахунки оплати праці менеджерам різних рівнів управління (табл. 2.12).

5. Розробити схему матеріальних та моральних факторів, що впроваджуються на підприємстві.

6. Навести основні висновки щодо організації системи мотиваційних факторів на підприємстві.

Таблиця 2.12

Розрахунок заробітної плати працівникам адміністративно-управлінського персоналу

№ з/п	Посада	Посадовий оклад, грн.	Надбавки (доплати)		Премії		Розмір місячної заробітної плати, грн.
			характер	величина, грн	характер	величина, грн	
1	Президент						
2	Віце-президент						
3	Головний бухгалтер						
						
Всього							

2.4.4. Система контролювання виробничих процесів

Контролювання – процес, необхідний для виявлення і вирішення проблем, що виникають в процесі діяльності раніше, ніж вони стануть досить значними, який може використовуватись для стимулювання успішної роботи.

Проектування системи контролю в організації рекомендується здійснювати наступними етапами:

1. Навести характеристику основних видів контролювання з точки зору часу їх проведення по відношенню до роботи, що виконується.

2. Зворотний зв'язок у процесі контролювання, його необхідність та порядок організації на Вашому підприємстві.

3. З яких послідовних процесів складається процес контролю?



4. Розкрити суть взаємозв'язку між стратегічним плануванням і контролюванням на прикладі Вашої організації.

5. Розробити структуру служби контролювання стосовно конкретної організації та дати характеристику основним функціональним підрозділам. Структуру навести у графічному виді.

6. З якою метою менеджери повинні враховувати поведінкові аспекти контролювання?

7. Навести показники ефективності контролювання в організації. Кому та для чого, в першу чергу необхідні результати контролювання?

Закінчуючи проектування функцій управління стосовно конкретних умов діяльності слід зробити висновок, у якому навести схему взаємозв'язку між загальними та конкретними функціями і висвітлити їх значення для Вашого підприємства [31, 32].

2.5. Організація та проектування операційних систем

(4 – 6 стор.)

Основне призначення операційної системи полягає у виробництві продукції або наданні послуг для задоволення конкретних потреб.

Управління операціями включає питання етики стосунків як всередині організації, так із зовнішнім середовищем. В цьому розділі необхідно дати відповідь на запитання: „Яка мета операційної функції в організації?”

2.5.1. Проектування функціональних служб

Для функціональної служби або лінійного підрозділу вказаного у завданні побудувати детальну виробничо-управлінську структуру з нанесенням усіх зв'язків лінійного та функціонального підпорядкування. Дати характеристику цим зв'язкам, виділивши основні питання по яких здійснюються управлінські функції у межах підрозділу. Назвати входи і виходи одиначної операційної системи та дати їм характеристику. Дати відповідь на запитання: „Яким чином діяльність даного підрозділу впливає на ефективність роботи організації цілому?” Навести приклади етичних проблем у виробничій функції, поверненій всередину організації і у зовнішнє середовище. Запроектувати заходи, направлені на підвищення



ефективності роботи підрозділу з позиції вдосконалення системи менеджменту.

2.5.2. Розробка посадових інструкцій службовців

Вибравши на власний розсуд одну із ключових посад (або див. завдання) в межах підрозділу, що характеризується, виконати детальне її вивчення. Для цього, спочатку дослідити питання: „Роль, значення, суть та необхідність посадової інструкції”, далі розробити інструкцію для вибраної посади з необхідною деталізацією.

Дати висновки до цього розділу, відповівши на запитання: „Що є ключовим у виробничому процесі?”, „Які входи і виходи на підприємстві?”, „Яку користь приносить організація для суспільства?”

2.6. Організація комунікаційного процесу в організації

(3 – 4 стор.)

У цьому розділі необхідно:

1. Дати характеристику основним видам комунікацій, що мають місце в організації (між організацією і зовнішнім середовищем; між рівнями управління та підрозділами; неформальним, організаційним і міжособовим комунікаціям тощо).

2. На конкретних прикладах описати порядок використання різних видів інформації.

3. Привести приклади застосування в процесі планування, контролінгу та обміну інформацією всіх видів графіків (ораніграм, топограм, хронограм, діаграм тощо).

4. Розробити систему документообігу в організації та запропонувати модель оптимізації обробки, пересування і зберігання документів різних видів. Навести конкретні приклади з реальними документами.

5. Схарактеризувати комунікаційний процес з врахуванням особливостей та напрямку діяльності організації. Розробити схематичну модель комунікаційного процесу між конкретними підрозділами з визначенням імені відправника, суті ідеї, каналу передавання та імені того, хто отримує.

6. Запроектувати шляхи усунення перепон, що виникають на шляху комунікацій. Зробити висновки про місце комунікацій у



системі менеджменту даної організації, відмітивши ефективність комунікаційного процесу.

2.7. Організація управлінської праці (5 – 6 стор.)

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який керує організацією, якимсь конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

2.7.1. Організація робочого місця менеджера

Слід дати відповідь на запитання: „Яким має бути робоче місце працівника апарату управління?” Розкрити технічні та естетичні вимоги до робочого місця, його обладнання засобами механізації і автоматизації тощо. Запроектувати комплекс заходів з наукової організації управлінської праці (НОП).

2.7.2. Забезпечення умов техніки безпеки та охорони праці на робочому місці

Розробити заходи по забезпеченню оптимальних умов праці – ергономічні вимоги. Запроектувати необхідні гігієнічні вимоги, заходи з охорони праці на робочому місці. Визначити відповідальних за забезпечення техніки безпеки і охорони праці на робочому місці та в цілому в організації [24, 38, 41].

2.7.3. Механізація та автоматизація управлінської праці

Розкрити поняття механізації та автоматизації управлінської праці. Визначити рівень механізації та автоматизації управлінської праці на досліджуваному підприємстві. Запропонувати шляхи підвищення рівня механізації та автоматизації управлінської праці на підприємстві.

2.7.4. Витрати на управління організацією та ефективність управлінської праці

Крім питань, зазначених вище, необхідно також дослідити:

- поділ та кооперування управлінської праці;
- нормування управлінської праці;



- підвищення кваліфікації працівників адміністративно-управлінського персоналу;

- впровадження передових методів та прийомів праці;
- структуру управлінських витрат та шляхи їх оптимізації.

Рекомендації щодо організації управлінської праці слід звести до таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Організація праці менеджерів

№ з/п	Напрями організації праці	Приклади організації праці для менеджерів		
		вищого рівня	середнього рівня	низової ланки
1	Поділ та кооперування управлінської праці			
2	Організація і обслуговування робочих місць менеджерів			
3	Нормування управлінської праці			
4	Підвищення кваліфікації працівників			
5	Впровадження передових методів і прийомів праці			

Висновки до розділу мають містити заходи оптимізації умов праці апарату управління.

Висновки та пропозиції (1 – 2 стор.)

Необхідно підбити короткий підсумок проведеного дослідження: стисло узагальнити висновки з аналітичної частини та проектних рішень, далі тезисно подати перелік пропозицій, які було детально обгрунтовано.

Список використаної літератури (2-3 стор.)

Спочатку наводиться список законодавчих та нормативних актів, а далі за алфавітом розташовується навчально-довідкова та інша література.

Підпис автора і дата

Додатки

(не входять до нумерації сторінок)

Після написання чернеткового варіанту курсової роботи його необхідно уважно прочитати і відредагувати, виключити



повторення і загальні фрази. Одночасно відпрацьовується стиль викладу, ретельно вивіряються цитати і цифровий матеріал.

3. Вимоги до оформлення курсової роботи

3.1. Основна частина

Завершену і оформлену належним чином роботу обов'язково підписує автор на останній сторінці тексту (після „висновків та пропозицій” – дата і підпис).

Титульна сторінка містить найменування університету, кафедри, прізвище, ім'я, по-батькові та інші відомості про автора; тему курсової роботи з посиланням на об'єкт дослідження; прізвище, вчене звання (посаду) керівника; місто і рік (Додаток Н).

Зміст містить найменування та номери початкових сторінок всіх питань роботи. Зміст має включати всі заголовки, які є в роботі, починаючи зі вступу і закінчуючи додатками.

Мова курсової роботи державна, стиль – науковий, чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок; послідовність логічна. Пряме переписування у роботі матеріалів з літературних джерел неприпустиме.

Робота має бути надрукована на одному боці сторінок стандартного білого паперу формату А4. У друкованому варіанті текст розташовується через два міжрядкових інтервали до тридцяти рядків на сторінці з мінімальною висотою шрифту в 1,8 мм (комп'ютерний набір – 14 кегель, 1,5 інтервал, шрифт Times New Roman).

Текст курсової роботи розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – не менш за 20 мм., з правого – не менше за 10 мм., зверху і знизу – не менш за 20 мм.

Заголовки структурних частин курсової роботи: ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ, ДОДАТКИ друкуються великими літерами симетрично до тексту. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

Кожен розділ курсової роботи слід починати з нової сторінки.

3.2. Нумерація

Нумерація сторінок, питань, малюнків, таблиць, формул подається арабськими цифрами без будь – якого знака №.



Першою сторінкою курсової роботи є титульна сторінка, яка включається до загальної нумерації сторінок і на якій номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок без крапки після неї проставляється у правому верхньому куті.

ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ, ДОДАТКИ не нумеруються як розділи.

3.3. Ілюстрації

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора – і тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, графіки тощо) і таблиці слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше або на наступну сторінку. Якщо вони містяться на окремих сторінках, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких є понад формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або у додатках. На всі ілюстрації мають бути посилання в тексті.

Ілюстрації позначають словом „РИС” і нумерують послідовно в межах питання, за винятком ілюстрацій у додатках. Номер ілюстрації має складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка: наприклад, „Рис. 1.2” (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ілюстрацією.

3.4. Таблиці, формули та посилання

Таблиці нумерують послідовно (за винятком тих, що розміщені в додатках) у межах питання. У правому верхньому куті розміщують напис „Таблиця” із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, „Таблиця 2.3” (третя таблиця другого розділу), нижче вказується назва таблиці.

Заголовки граф починаються з великих літер, підзаголовки – з малих, якщо складають одне речення із заголовком, і з великих – якщо вони є самостійними.



Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті таким чином, щоб її можна було читати без повороту тексту або з поворотом за годинниковою стрілкою.

У разі перенесення таблиці на іншу сторінку над подальшими частинами пишеться: наприклад, „Продовження табл. 2.3”, „Закінчення табл. 2.3”.

У таблицях слід обов’язково зазначати одиниці виміру. Якщо всі одиниці виміру є однакові для всіх показників таблиці, вони наводяться у заголовку. Одиниці виміру мають наводитися у відповідності до стандартів. Чисельні величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки колонок таблиць починаються з великої літери.

Формули в курсовій роботі нумеруються в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого берега сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: „(3.1)” (перша формула третього розділу).

Цифровий матеріал, як правило, має оформлятися у вигляді таблиць.

Пояснення значень символів, числових коефіцієнтів у формулах треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони дані в формулі, і кожне – з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова „де” без двокрапки.

Рівняння і формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишати не менш як один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знаку рівності (=) або після знаків плюс (+), мінус (–), множення (\times) і ділення ($:$).

Посилання в тексті на джерела інформації слід зазначити порядковим номером посилань, виділених двома квадратними дужками, наприклад : „...у працях [1 - 9]...”.

Посилання на ілюстрації до курсової роботи оформляють порядковим номером ілюстрації: наприклад, „рис. 2.3”; на формули – порядковим номером формули: наприклад, „у формулі (3.1)”. Посилання у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, „у табл. 1.2”. У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вживати скорочене слово „дивись”: наприклад, „див. табл. 1.2”.



3.5. Додатки

Додатки до курсової роботи мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою. Крім того, у додатки доцільно включати допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття курсової роботи:

- реальні документи підприємства;
- рекламні матеріали;
- проміжні математичні доведення, формули, розрахунки;
- таблиці допоміжних цифрових даних;
- інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на ПЕОМ, що розроблені в процесі виконання курсової роботи;
- ілюстрації допоміжного характеру.

Додатки оформлюються як продовження курсової роботи і розміщуються у порядку появи посилань у тексті курсової роботи.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований малими літерами з першої великої літери симетрично відносно тексту сторінки.

Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово „Додаток _” і велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, Додаток А, Додаток Б і т.д. Один додаток позначається як Додаток А.

Реальні документи, їх копії, розрахункові таблиці, графічні матеріали великих розмірів слід наводити у додатках, де вони повинні бути пронумеровані. Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора – і тому в тексті на кожне з них повинно бути посилання з коментарем.



4. Захист курсової роботи

Вчасно виконана у відповідності до графіку навчального процесу курсова робота (зброшурована) у момент здачі реєструється на кафедрі і передається на перевірку. Термін перевірки своєчасно зданої роботи – сім днів.

Одночасно з роботою на кафедру подається електронна версія, яка поповнює банк курсових кафебри з метою запобігання їх дублювання в майбутньому.

Перевіливши курсову роботу і повертаючи роботу студенту, викладач пише рецензію та допускає (її) роботу до захисту. У рецензії керівник інформує студента з наступних питань: наскільки глибоко вивчено дану проблему і наявну літературу, чи правильно складено план роботи, чи відповідає її зміст обраній темі, наскільки правильно та глибоко розкрита сама тема, включаючи загальнометодологічну її платформу і використання фактичного матеріалу, чи правильно оформлена робота, який ступінь самостійності та творчого підходу студента до висвітлення питань теми і т.п. Рецензія містить висновок: „робота цілком відповідає вимогам і допускається до захисту за умови усунення зазначених недоліків” чи „робота за змістом та оформленням не відповідає вимогам та потребує доопрацювання”.

У разі недотримання вимог до змісту та оформлення, курсова робота повертається студенту на доопрацювання з відповідним записом на титульній сторінці. Студент повинен переробити роботу, враховуючи зауваження рецензента і здати її на повторне рецензування (з першою рецензією і збереженою титульною сторінкою з реєстраційними реквізитами). Порядок і терміни повторного рецензування та направлення до захисту керівником не відрізняються від початкового.

Курсова робота, яка допущена рецензентом до захисту, захищається згідно з графіком навчального процесу.

Успішний захист курсової роботи передбачає ретельну попередню підготовку до захисту. Орієнтиром при підготовці є рецензія керівника та посторінкові зауваження в тексті роботи.

Перед захистом слід ретельно прочитати рецензію, особливу увагу звернути на висловлені рецензентом зауваження і, по можливості, усунути зазначені недоліки. Підготуватися до захисту



курсової – значить, відповідно до рецензії усунути недоліки, вивчити додаткову літературу, поглибити розуміння тих чи інших аспектів теми, продумати логіку свого виступу на захисті і бути готовим переконливо обґрунтовувати положення, що наводяться в роботі.

Захист курсової роботи приймає комісія у складі не менше як із трьох викладачів (з керівником роботи включно).

На захисті роботи студент стисло (5 хвилин) представляє комісії результати проведеного дослідження та аргументує подані пропозиції.

Під час захисту члени комісії можуть ставити студентові запитання щодо змісту і результатів курсової роботи та процесу дослідження. Відповіді студента мають бути конкретними, аргументованими і короткими. У ході захисту необхідно показати глибоке розуміння теми і її зв'язок з іншими темами відповідної дисципліни, уміння робити самостійні висновки й узагальнення. Особливу увагу слід звернути на зауваження наукового керівника, усунення зазначених недоліків або аргументований захист дискусійних положень.

Результати захисту оцінюються за стоболовою системою; фіксуються на титулі роботи (Захищено. Оцінка. Дата і підпис викладачів – членів комісії), у відомості та у заліковій книжці студента.

Курсові роботи, здані з порушенням встановлених термінів або оцінені при захисті як незадовільні, відносяться до академічної заборгованості студента і питання про їх ліквідацію вирішуються у встановленому порядку.

Захищені курсові роботи на кафедрі здає керівник особисто.



5. Найбільш поширені недоліки і помилки, які допускаються студентами в курсових роботах

Звичайно в процесі роботи над курсовою роботою не вдається уникнути помилок і недоліків, позбутися яких дозволяють консультації з керівником і уважне вивчення пропонованих методичних рекомендацій. Неможливо передбачити всі варіанти недоліків, що зустрічаються в курсових роботах, але найбільш типові випадки можна згрупувати як помилки загальні, змістові, помилки викладу й оформлення.

Самими розповсюдженими помилками необхідно визнати:

1. Принциповою помилкою є прагнення деяких студентів скористатися готовими курсовими роботами, якими переповнений ринок тінювих освітнянських послуг.

2. Перевищення загального обсягу роботи (найчастіше за рахунок захоплення теоретичними питаннями), порушення структурної рівноваги між окремими складовими частинами. Слід звернути увагу на наведені у розділі 3 вимоги до обсягу кожної складової.

3. Повна відсутність самостійності у викладі матеріалу (у тому числі безперервне приховане цитування без посилання на джерела, порушення логіки дослідження, використання застарілого фактичного і теоретичного матеріалу і т.д.).

4. Вступ не містить необхідних відомостей про об'єкт і предмет дослідження, не дає уявлення про методи та інформаційні джерела, які використані у роботі.

5. До теоретичних помилок відносяться, зокрема, захоплення описом визначень, класифікації явищ, запозичених з одного –двох джерел і відсутність свіжої дайджестової частини.

6. Стисла характеристика організації, на матеріалах якої виконано роботу, замінена переписуванням загальних теоретичних положень або зведена до переписування статуту або річного звіту, відсутні фактичні дані і кількісні показники (або наведено застарілі дані), відсутня або не прокоментована схема організаційної структури управління.

7. Характерним недоліком аналізу є бездоказова констатація тих або інших висновків чи занадто поверхнева їх аргументація.



8. Некритичність аналізу, що свідчить про те, що досліджувана проблема є неактуальною і неможливо запропонувати будь – яке вдосконалення.

9. Пропозиції автора стосовно вдосконалення недостатньо пов'язані з проведеним аналізом і тому мають надто узагальнений абстрактний характер.

10. Висновок до роботи замість того, щоб коротко відобразити змістовну сторону роботи й основні підсумки дослідження або повторює частково уже викладений у роботі матеріал, або висвітлює ту ж проблему під новим кутом зору, кінцеві висновки не пов'язані з теоретичними та аналітичними питаннями, існують немовби самі по собі.

11. Неохайне оформлення не впливає на зміст роботи, але може справити неприємне враження і знизити загальну оцінку роботи.

12. Таблиці та схеми у роботі оформлені з порушенням вимог, не зазначено одиниць виміру.

13. Список літератури складено з порушенням алфавітного порядку, у ньому відсутні законодавчі та нормативні акти. Літературні джерела у списку подано без необхідних вихідних даних.

14. Автор не дотримався стандартних берегів, використано нестандартний шрифт або інтервал.

15. Роботу не датовано і не підписано автором.

16. Після рецензування на етапі підготовки до захисту не проведено аналіз зауважень, не усунуто недоліки.

17. В разі доопрацювання автор при повторній здачі не надає титульний аркуш і рецензію.

18. До захисту автором не продумано доповідь, наочне супроводження недостатньо ілюструє доповідь.



АФОРИЗМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Сутність, значення та розвиток менеджменту

Хто хоче працювати – шукає „засоби”, хто не хоче – „причини”.

С.П. Корольов

Не вмієш нести тягар незгод – посилюєш їх вагу.

Бальтамар Грасиан

Персонал підприємства – це як футбольна команда: хлопці повинні грати як єдина команда, а не збіговисько яскравих особистостей.

Лі Якокка

Закони – подібні до павутини; слабкого вони заплутують, а сильний їх розриває.

Солон, один з 7-ми мудреців стародавності

Перший міф науки управління полягає в тому, що вона існує.

Закон Хеллера

Перша мета – якість, а прибуток сам прийде.

Принцип японського менеджменту

Поняття „менеджер” і „лідер” не ідентичні. Основна риса лідера – чітке виділення мети, яка іншим уявляється лише у вельми туманних обрисах або не бачиться зовсім. Основна якість менеджера – ефективно, з найменшими витратами реалізувати побачену мету.

Точка зору Гарвардської школи бізнесу

Хороші менеджери не тільки роблять гроші, але й створюють сутність існування для людей.

Т. Пітерс, Р Уотермен

Боязнь уникнути помилки затягує в іншу.

Десять заповідей для менеджера: 1) чесність; 2) етичність; 3) повага до особистості; 4) здатність до колективної роботи; 5) схильність до досліджень; 6) новаторство; 7) якість роботи; 8) пристосування; 9) відчуття громадянства; 10) ефективність.

Компанія „Уелкомберроуз”, США



Окремий скрипаль сам керує собою, оркестр потребує диригента.

К. Маркс

Залишіть мені мої фабрики, але заберіть моїх людей – і швидко підлоги заводів заростуть травою. Заберіть мої фабрики, але залишіть мені моїх людей – і швидко у нас будуть нові заводи, набагато кращі від попередніх.

Ендрю Карнегі

Управління є не що інше, як налаштування інших людей на працю.

Лі Якокка

Керувати – означає приводити до успіху інших!

Хто виробляє – не керує, хто керує – не виробляє. Керувати – це робити що-небудь руками інших.

Американське визначення управління

Бізнес – це вміння приймати правильні рішення за умов невизначеності.

Аксіома Гарвардської школи бізнесу

Методи і функції менеджменту

... розумніший сільськогосподарський підхід: створіть добрий клімат, забезпечте відповідне підгодовування і дайте можливість людям зростати самим собою. Ось тоді вони вас здивують.

МакГрегор

Що буде виміряне, те і буде зроблене.

Дозвольте й іншій людині сердитися. Якщо ви підвищили голос, то він (чи вона) теж: мають право підвищити голос.

Принцип компанії „Дженерал Моторс”

Звичка сприймати прохання керівника як наказ, рятує від багатьох неприємностей.

Якщо хочеш нагодувати голодного – дай йому рибу. Хочеш, щоб він ніколи не голодував, – дай йому невід.



Функція менеджменту мотивування

Тільки два стимули змушують працювати людей: жага заробітної плати і побоювання її втратити.

Форд старший

Краплею меду залучили більше мух, ніж галоном жовчі.

Авраам Лінкольн

Все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей.

Лі Якокка

„1 – 10 – 100” – формула, яка діє в США та інших розвинутих країнах. Це означає, якщо на фундаментальні дослідження витрачений 1 долар, то на науково – дослідні та дослідно – конструкторські роботи виділяється 10, а на впровадження 100 доларів.

Важелі економіки неблаганні: що в оплаті другорядне, до того менший інтерес.

Якщо тебе мучить спрага, то яке тобі діло до форми глечика?

Східна мудрість

Заробітна плата ніколи не відповідає виконуваній роботі, а підвищення по службі – продуктивності праці, тому напружувати себе – марна справа.

Емпірична константа

Мотивація до праці – частина мотивації до життя.

Еєро Воутилайнен

Все мистецтво управління зводиться до двох речей: обдаровувати і карати.

Магомед II

Мотивація – це робити працю радісною.

Вернер Зігерт

Ситого не привабиш хлібом. Хліб важливий для тих, у кого його нема.

Абрахам Маслоу



Функція менеджменту контролювання

Довіряй, але перевіряй.

Бухгалтер одним розчерком пера може вкрасти в десять раз більше, ніж: десять озброєних грабіжників.

Слова Дона Кармоне своєму вихованцю Хагену

Контроль – це професійна послуга, яку керівник повинен надавати своїм співробітникам.

Вернер Зігерт, Люція Ланг

Не спостерігати за робітниками – означає залишити їм відкритим свій гаманець.

Бенджамін Франклін

Етика в сучасному менеджменті

Коли вождь, який заслуговує звання найкращого, завершує свою роботу, люди говорять: „Ми все зробили самі”.

Лао-цзи, китайський філософ

Того, кому довіряють, за руку не тримають.

Заступник – не друга людина, а перша людина на другому місці.

Р. Хел, професор, 1983 р.

Посієш турботу – пожнеш ініціативу.

В. Прищепя, директор

Робітник – це джерело ідей, а не просто пара робочих рук.

Ніколи не беріться за справу, якщо не знаєте, як її вести.

Якщо ти хочеш, щоб тобі завжди догоджали, прислужувуй собі сам.

Бенджамін Франклін

Поводься з іншими так, як ти хотів би, щоб поступали з тобою.

Вчитися треба не на своїх, а на чужих помилках.

Правий не той, хто правий, а той, в кого більше прав.

Люди ототожнюють закони з правами.

Станіслав Єжи Лем



Якщо ти зробив випадкову помилку, фірма пробачить тебе. Якщо ж ти відступив від морального кодексу фірми, тобі нема пробачення.

*Основний акцент в підготовці персоналу
на японській фірмі „Мацусита Децкі”*

Комунікації в менеджменті

Хто не вміє говорити, кар'єри не зробить.

Наполеон

Шкода, що не існує навчального закладу, де б навчали СЛУХАТИ. Адже доброму керівнику потрібно вміти слухати не менше, ніж говорити.

Лі Якокка

Проявляти дотепність не до речі – дуже недотепно.

Андре Моруа

Найперший принцип спілкування – вміння бути іншим.

Не ображайся на жарт. Краще візьми жартівника на замітку.

З афоризмів „Майстра Дубова”

Заговори, щоб я тебе побачив.

Сократ

Розумний ти чи дурний, великий ти чи малий, не знаємо ми, доки ти слова не сказав.

Сааді

Правду говорять двоє: той хто розповідає і той хто слухає.

Східна мудрість

Частіше зважуй, що і коли говорити про все.

Горацій

Час проходить, але сказане слово залишається.

Люди вчаться, як говорити, а головна наука – як і коли мовчати.

Л.М. Толстой

Доречно промовчати – це велике слово сказати.

Прислів'я



Спілкуватися – це по суті означає поступитися співрозмовнику в одному питанні, щоб він Вам поступився в іншому.

*Отто Ернст, німецький спеціаліст
з мистецтва ділової бесіди*

З кожною новою людиною потрібно завжди починати з розмови в найдружелюбнішому тоні.

Фредерік Тейлор

Існує два види балакунів – одні багато говорять, щоб приховати те, що вони думають, інші, щоб приховати, що вони взагалі не думають.

Уста – ворота розуму. Якщо тримати їх відкритими, розум вислизне назовні.

Хун Цзичен, Китай XVII ст.

Я написав довгого листа, тому що в мене не було часу, щоб написати короткого.

Блез Паскаль

Ввічливий спосіб не відмовляти прямо – змінити розмову.

Бальтасар Грайсан

Комітет – це дванадцять людей, які роблять роботу одного.

Джон Кеннеді

Не запізнюйся на наради – будеш сидіти в перших рядах.

З афоризмів „Майстра Дубова”

Керівництво та лідерство в менеджменті

Керівництво – це мистецтво змушувати інших робити всю роботу.

Безіменний автор

Найкращі вожді ті, існування яких народ не помічає.

Лао-цзи

Щоб вести людей за собою, йди за ними.

Лао-Іза

Поганий керівник знає, що зробити, а добрий показує, як це зробити.



Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на своїх помилках.

Принцип американської автомобільної компанії „Дженерал Моторс”

Візитна картка керівника – вміння привернути до себе.

Керувати поведінкою робітників – це перш за все управляти своєю поведінкою.

Головне не покарати, а примусити діяти.

А.П. Лукошин

Керівники поділяються не на молодих і старих, а на розумних і дурнів.

Істинна роль головного керівника полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації.

Т. Пітерс, Р. Уотермен

У будь-якій справі 80 відсотків успіху залежить від керівника, і тільки 20 відсотків – від підлеглих.

Думка одного із американських професорів менеджменту

Не може керувати іншими той, хто не в стані керувати самим собою.

Англійське прислів'я

Авторитет влади повинен в першу чергу опиратися на владу авторитета.

Колектив такий, який його керівник.

Якщо „К” – колектив, 1+К більше 1, навіть якщо ця одиниця – видатна людина.

Коли багато рульових – бути кораблю на рифах.

Лі Якокка

Керівник – не гід, не екскурсовод, не водій автобуса, він керує людьми, і його головною якістю є не ввічливість, терпелива, поблажлива привітність, а рішучість.

Нергеш Янош



Якщо побачиш лице без усмішки, посміхнись сам.

Критикуючи, критикуй думку, а не її автора.

Зірки можна побачити лише в темряві.

Вітелло, XIII ст.

Керувати – означає вміти змінювати стиль.

Легко бути Велетнем, коли навколо тебе карлики.

Характер людини по-справжньому можна пізнати, коли вона стане твоїм керівником.

Е. М. Ремарк

Рішення в менеджменті

Дійсно жити – означає жити, володіючи достовірною інформацією.

Норберт Вінер

Початок всякої мудрості – визначення фактів.

Добре поінформована людина вартує двох.

Французьке прислів'я

Не в тому річ, розв'яжете Ви завдання чи ні, а в тому, на кого Ви покладете відповідальність.

З постулатів менеджменту

За кожну доручену справу повинна відповідати одна і тільки одна людина.

Німецький канцлер Бісмарк

Якщо у Вас тямущі, добре навчені співробітники, а Ви не залучаєте їх до спільного прийняття рішень, Ви даремно витрачаєте свій особистий час.

З постулатів менеджменту

Ми стільки матимемо, скільки знаємо. Знання – сила.

Френсіс Бекон

Не поспішай виконувати наказ, бо завжди може надійти команда „Відставити”.

Армійський фольклор



Мислити по шаблону – найімовірніший спосіб завалити справу.

Джозеф Ф. Енрайт

Коли багато хто візьметься за справу, не бути добру.

Біант, давньогрецький мудрець

Не можна подолати прірву в два стрибки.

Розв'язки проблем можуть вмирати. Самі ж проблеми залишаються вічно живими.

Гаральд Геффдинг, датський філософ

Запорука успішного керівництва – бачити багатоваріантність майбутнього, вміння передбачити найпохмуріші сценарії.

Рішення прийняти рішення – це вже рішення.

Прийнято вважати, що між крайніми точками лежить істина. Ні в якому разі! Між ними лежить проблема.

I.B. Гете

Проблема дається нам не для скарг, а для вирішення!

*Лозунг одного із засновників
американської школи психології*

Жодне рішення не буває правильним чи неправильним. Воно завжди буває вимушеним.

Краще думати перед тим, як діяти, ніж опісля.

Демокріт

Конфлікти в менеджменті

Сpirатись можна тільки на те, що опирається.

Б.Паскаль

Супротивник, що шукає Ваші помилки, корисніший, ніж друг, який бажає їх приховати.

Леонардо да Вінчі

Гнів є короточасним безумством.

Горацій

Ніколи не довіряй тим підлеглим, які не знаходять в керівництві ніяких вад.

У.Коллінз, англ. письменник



Не бійтеся ворогів, що нападають на Вас. Бійтеся друзів, що лествять Вам.

Генерал Обрегол

У світі існує тільки один спосіб перемагати в суперечці – це ухилитися від неї.

Дейл Карнегі

Впертість – гідність ослів.

У кого бувають поразки, той і перемагає.

Античний афоризм

Перемагати найдурніша справа. Не перемогти, а переконати – ось, що гідне слави.

В. Гюго

Ніщо так не обеззброює опонента, як створення йому умов для почесної капітуляції.

Істина народжується в суперечках; проте коли пристрасті киплять, істина випаровується.

Критика подібна до поштового голуба: вона завжди повертається назад.

Дейл Карнегі

Роздратування – мати відкриття.

Карл Пітер Гольдмарк, американський винахідник

Юпітер, ти сердишся, значить ти не правий!

Ніколи не сперечайтесь з дурнем – люди можуть не помітити між вами різниці.

Навіть в запалі суперечки треба думати про примирення.

Азербайджанське прислів'я

Людину не можна переконати, примусивши її замовкнути.

Джон Морлі

Ніколи не приписуй супротивнику темніших намірів, ніж твої власні.

Афоризм одного британського політика



Коли людина ввічлива і поступлива, це суперечить її природі.

Сюнь – Цзи, кит. філософія, III ст. до н.е.

У комерції нема дружби.

„Золоте правило” комерційних угод

Якщо ти оточений людьми, які тобі говорять тільки „так”, це означає, що або ти сам, або вони займають не своє місце.

Із кодексів західного менеджменту

Розуміння – початок згоди.

Б.Спіноза

Найважче в суперечці – не стільки захищати свою точку зору, скільки мати про неї чітке уявлення.

Андре Моруа

Організація праці менеджера

Робота розтягується, як гума, щоб заповнити час, відведений для її виконання.

Закон Паркінсона

Перші 90 відсотків роботи займають 10 відсотків часу, а останні 10 відсотків – 90 відсотків часу, що залишився.

Марнування часу – смерті незворотній подібне.

Петро I

До обіду – боротьба з голодом, після обіду – зі сном.

Фольклор

Ті, в кого є час для всіх, виявляються тими, в кого нема часу ні для кого.

Випередили свій час, але час наздогнав їх і розтопав.

Томаш Лец, польський гуморист

Справа в тому, що коли й працює 24 години на добу і 7 днів на тиждень, успіх приходить до вас сам.

Арманд Хаммер, американський бізнесмен

„Ефект Сеченова”: справжній відпочинок – це зміна заняття, а не неробство.

І.М.Сеченов, рос. фізіолог



Важкі справи треба залишати наостанок, тому що їх зробити легше за все.

П.С.Таранов

Працюй з розумом, а не до ночі.

Ніколи не рано запитати себе: справою я займаюсь чи дурницями.

А.П.Чехов

Розвиток особистого менеджменту

Найкращий керівник той, в якого достатньо здорового глузду, щоб підібрати потрібних людей для виконання того, що йому потрібно, достатньо стриманості, щоб на цей час не втручатися у їхні справи.

Дж. Страуб

Якщо в людини немає даних, щоб стати керівником, її вчи не вчи – не навчиш.

А.П.Лукашин

Підвищення – це момент, коли найзручніше покласти на людину додаткову відповідальність.

Лі Якокка

Людина подібна дробу: в знаменнику – те, що вона про себе думає, в чисельнику – те, ким вона є насправді. Чим більший знаменник, тим менший дріб.

Л.М. Толстой

Інтелігента з себе вдати не можна.

Д.С. Лихачов

Секрет успішного вибору співробітників простий – потрібно знаходити людей, які самі хочуть робити те, щоб Вам хотілося від них.

Ганс Сельс

Один бачить в калюжі тільки калюжу, а інший, дивлячись в калюжу, бачить зірки.

Дивляться всі, а бачать не багато хто.

Карл Чапек



Ніхто не повинен очікувати підвищення, поки не підготує собі заступника.

Фредерік Тейлор

Не можна помилятися в людях.

Лозунг японських ділових кіл

Вивчай і розвивай працівників і підбирай для них найбільш прийнятну роботу.

Принцип японського менеджменту

Нехай краще місце пустує, ніж буде зайняте непідходящим працівником.

Правило західного менеджменту

Якщо Ви приймаєте на роботу людей, які за діловими якостями нижче Вас, тим самим Ви доводите, що Ви нижче їх.

Р.Г. Грант

Якщо людина не відповідає своїй посаді, не намагайтеся змінити людину – змініть посаду.

Ганс Сельє

Антикризове управління діяльністю підприємства

Тільки людські ресурси можуть виробляти економічні результати. Всі інші ресурси підпорядковуються законам механіки. Їх можна краще використовувати, проте їх вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів.

П.Друкер

Постійно покращувати – означає „нахилятися за останнім зернятком рису”.

Вважають японські спеціалісти

Ти можеш, стати розумнішим трьома шляхами:

- шляхом досвіду – це найважчий шлях;
- шляхом наслідування – це найлегший шлях;
- шляхом роздумів – це найбагородніший шлях.

Давнє китайське прислів'я

Закон редиски: свіжість редиски обернено пропорційна числу ланок, що брали участь в її зборі, транспортуванні і в продажі.

К.Арасланов



КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК*

Автократичний керівник – лідер, що покладається на законні повноваження, прагне сконцентрувати у своїх руках усю владу, засновану на винагороді й примусі.

Авторитарний стиль управління – стиль діяльності керівника, менеджера, в основі якого лежить абсолютизація принципу єдиноначальності й повне заперечення колегіальних (колективних) методів прийняття рішень.

Адаптивна структура – організаційна структура, що дозволяє гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища.

Адміністративна модель – модель прийняття рішень, що описує реальний процес прийняття рішень у важких ситуаціях (не програмує рішення у ситуації непевності й невизначеності).

Адміністративна наука – одна з галузей науки про управління, розробляє адміністративно-управлінські методи – засоби безпосереднього (прямого), оперативного впливу на керований об'єкт із метою забезпечення однозначної поведінки і дії виконавців у даній ситуації, у досягненні відповідного результату.

Базисні схеми структур управління – схеми, що реалізують основні типи організаційних відносин, до яких належать лінійні і функціональні зв'язки між об'єктами та суб'єктами керування.

Бізнес-планування – процес розробки і здійснення системи заходів щодо реалізації підприємницького, інвестиційного проекту, розвитку підприємства (організації) на визначений період часу.

Біхевіористський науковий підхід – одна з галузей гуманістичного менеджменту, що припускає застосування соціальних наук (соціології, психології, антропології, економіки) в організаційному контексті.

Бюрократизм – це всесильний, замкнений, чинний за законами ієрархії, твердий механізм влади, що стоїть над законом і волею членів суспільства. Владу перетворено в самодостатню організацію, що функціонує, виходячи лише із власних інтересів, що забуває про благо суспільства.

Бюрократичний стиль управління – прихильність менеджера до відживаючих методів і прийомів роботи; небажання досконально

* У цьому розділі використано авторські матеріали Д. Черваньова [40] .



знати справу і нести за неї відповідальність; затягування вирішення справи, створення тяганини; безініціативність, націленість на вказівки зверху; у ставленні до підлеглих непотрібне, а часом і шкідливе втручання в їхні поточні справи.

Бюрократичні організації – одна зі сфер класичного напрямку менеджменту, у якій основна увага приділяється раціональному, безособовому управлінню, здійснюваному за допомогою чіткого визначення посадових обов'язків і відповідальності робітників, ведення формальної звітності, поділу власності та управління.

Бюрократія – тип організації, для якої є характерним спеціалізований розподіл праці, чітка управлінська ієрархія, правила і стандарти, показники оцінки роботи, принципи наймання, що засновуються на компетенції робітників.

Вертикальна інтеграція – це освоєння фірмою виробництва товарів різного рівня обробки. Мають місце два рівнобіжних процеси інтеграції: „униз” і „нагору”. Інтеграція „униз” іде від виробництва складних систем і виробів до виробництва окремих його блоків і компонентів. Інтеграція „нагору” йде від виробництва компонентів до виробництва складних систем і виробів. Вертикальна інтеграція встановлює межу між виробничою системою компанії і ринком: рівень контролю компанії за процесом виробництва.

Висхідні комунікації – повідомлення, передані з нижчих рівнів організації на вищі рівні ієрархії.

Вищий керівник – у матричній структурі керівник, що відповідає як за продуктивні, так і за функціональні командні ланцюжки, за підтримку балансу влади у матриці.

Вищий менеджер (топ-менеджер) – менеджер, що досяг вершини організаційної ієрархії і несе відповідальність за діяльність організації в цілому.

Відповідальність – призначені співробітнику обов'язки щодо вирішення робочих завдань або виконання визначених видів діяльності.

Віртуальна або партнерська структура управління – лінійно-функціональна структура, за якою розподіляються робочі місця позаофісного розміщення робітників (власні квартири, що мають телефон, комп'ютер, офісні меблі тощо). У межах організації робітників зв'язують договірні відносини з адміністрацією.



Влада – потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей.

Влада в організації – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля частини робітників організації на виконання завдань.

Влада, заснована на винагороді – можливості менеджера (у силу прав, якими він володіє за посадою) офіційно заохочувати підлеглих (підвищення зарплати, висунування на підвищення в посаді, похвала, подяка, прояв уваги, визнання).

Влада, заснована на примусі – можливість застосування (рекомендації застосування) покарання (повноваження звільняти або понижати у посаді робітника, критикувати його дії або накладати матеріальне стягнення).

Владні повноваження – офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних результатів організації.

Гігієнічні фактори – фактори, пов'язані з присутністю або відсутністю і „знаком” таких елементів, як умови праці, заробітна плата, політика компанії правила та особистісні відносини між людьми.

Горизонтальні комунікації – обмін повідомленнями між колегами по роботі як усередині відділів організації, так і між ними.

Гуманістичний напрям менеджменту – напрям менеджменту (виник наприкінці XIX ст.), прихильники якого приділяли основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їхніх потреб, відносин на робочих місцях, а також соціальних взаємодій і групових процесів.

Декодування – розшифровування символів, що містяться в повідомленні, та їхня інтерпретація.

Делегування – процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, що посідають позиції на інших рівнях ієрархії.

Дельфі-група (метод Дельфі) – форма групового прийняття рішень, коли фахівці висловлюють своє ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись запитальниками, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий запитальник з проблеми і так доти, поки не буде досягнутий консенсус.



– керівник, який делегує владні повноваження співробітникам, сприяє їхній участі в управлінні і при впливі на підлеглих покладається на референтну й експертну владу.

Департаменталізація (поділ на відділи) – основні критерії, відповідно до яких відбувається угруповання окремих посад у відділи і відділи в організацію вцілому.

Децентралізація – передача владних повноважень щодо прийняття рішень у напрямі нижніх рівнів організації.

Диверсифікація – процес розширення товарної гами фірми з метою забезпечення більшої стабільності результатів і запобігання коливань в одержанні прибутку. Диверсифікація виробництва може бути вертикальною, горизонтальною і конгломератною. Вертикальна диверсифікація (іноді називається вертикальною інтеграцією) – це опанування фірмою виробництва товарів різного рівня обробки як для власного користування, так і для реалізації на ринку; горизонтальна – розширення номенклатури виробництва шляхом опанування випуску споріднених товарів; конгломератна – вихід компанії до сфер діяльності, прямо не зв'язаних з основною номенклатурою виробництва.

Дивізійна структура – організаційна структура, сформована або за продуктовою, або за територіальною ознакою.

Дисконт – різниця між ціною і номінальною вартістю цінного паперу (у випадку, коли ціна менше номінальної вартості).

Дисконтування – процес розрахунку сьогодишньої вартості майбутніх грошових потоків.

Діагностика – етап процесу ухвалення рішення, на якому менеджери аналізують основні причинно-наслідкові зв'язки конкретної ситуації.

Діаграма Ганта – горизонтальна лінійна діаграма, на якій роботи зображуються числовими відрізками, що характеризуються датами початку та закінчення, затримками і, можливо, іншими часовими параметрами.

Діапазон управління – межа впливу керівника на організацію, визначений обсяг організаційного простору, який керівник може контролювати, гранична кількість підлеглих, якими керівник може управляти з оптимальною ефективністю.

Експертна влада – влада, що виникає внаслідок високих



фахових знань керівника, його компетенції.

Ефективність управління – один з основних показників досконалості управління, який визначають за допомогою зіставлення результатів управління і ресурсів, витрачених на його досягнення.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, що проходить організація за період свого функціонування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Законна (легітимна влада) – влада, що випливає з офіційної посади менеджера і його відповідних повноважень.

Зовнішнє середовище – компанії, що знаходяться поза межами організації, але здійснюють суттєві впливи на її діяльність і включають такі елементи: конкуренти, ресурси, технології, економічні умови та ін.

Ієрархічна структура – організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і незначним обсягом управління на кожному рівні.

Ієрархія (з грецької) – розташування частин або елементів цілого в порядку від вищого до нижчого.

Імідж організації – уявлення, що створюється в суспільній думці про ту або іншу організацію, її засновників та керівників під впливом об'єктивних і суб'єктивних обставин.

Інвестиції – довготермінові вкладення коштів у різноманітні галузі економіки з метою одержання прибутку. За економічною сутністю і цілями інвестиції поділяються на реальні й фінансові. Реальні інвестиції здійснюють комерційні організації й інші суб'єкти господарювання, набуваючи землю, засоби виробництва, нематеріальні й інші активи. Фінансові інвестиції – це купівля суб'єктами господарювання і приватними особами цінних паперів помітних емітентів.

Інноваційна діяльність¹ – практичне використання наукового, науково-технологічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нової або радикально поліпшеної виробленої продукції, технології її виробництва і задоволення платоспроможного попиту споживачів у високоякісних товарах та послугах, удосконалювання соціального обслуговування.

Інноваційна діяльність² – процес, спрямований на розробку і реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок



або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий або удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

Інформаційний менеджмент є підсистемою прийняття рішень і спрямовується на керування процесами створення, обробки та розподілу інформації. Однією з головних функцій інформаційного менеджменту є розробка такої організаційної структури, яка дозволяла б вчасно надавати об'єктивну інформацію в потрібне місце, у потрібний час і у зручній формі для прийняття ефективних рішень. Впровадження інформаційного менеджменту диктується такими обставинами: технічним розвитком та інтеграцією коштів інформаційної технології; необхідністю інтеграції всіх даних, що визначають ефективність та економічність підприємства.

Інформаційно-комунікаційна система управління – система, що включає засоби і канали зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління, спілкування й обміну інформацією між людьми, соціальними спільнотами, господарськими системами й організаціями.

Інформація – сукупність відомостей про внутрішній і зовнішній стан керованої системи (об'єкта управління), використовуваних для оцінки ситуації і розробки управлінських рішень.

Кар'єра – у широкому розумінні – послідовність розвитку людини в основних сферах життя (трудова, родинна, творча). Кар'єра характеризується динамікою соціально-економічного становища, статутно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості. У вузькому розумінні вищезазначене поняття зв'язується із просуванням особистості у трудовій діяльності.

Керівник – особа, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їхнього виконання.

Керівництво – а) управління, що характеризується цілком визначеними функціональними пріоритетами; б) функція управління у складі основних функцій, які розкривають зміст управління.

Керівництво (лідерство) – управлінська функція, що припускає використання впливу менеджера для мотивації робітників до досягнення цілей організації.



„Класична” (адміністративна) школа управління – одна зі шкіл розвитку управлінської думки в першій половині XX ст. (1920-1950). Її виникнення зв’язують з ім’ям Анрі Файоля. Важливу роль у розвитку ідей цієї школи зіграли Л.Урвік, Д.Муні та ін. Усі вони розглядали управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій, і виклали основні принципи управління.

Класичний напрям менеджменту – напрям менеджменту (виник наприкінці XIX – початку XX ст.), що характеризується науковим, раціональним підходом до досліджень процесів управління, коли організації розглядаються як ефективно функціонуючі механізми.

Кодування – вибір символів, з яких буде складатися повідомлення.

Коефіцієнт дисконтування – поточна вартість однієї гривні (карбованця, долара тощо), одержання якої припадає на визначений майбутній момент часу.

Колегіальний стиль управління передбачає наявність двох чи більше вищих керівників, що здійснюють управління компанією.

Комбіновані структури управління – набір лінійних, функціональних, лінійно-функціональних та інших управлінських структур, обумовлений особливостями роботи підрозділів у межах однієї організації. Як правило, вищий рівень керування будується за лінійно-функціональною структурою, середній рівень може мати все різноманіття набору структур управління. Низовий рівень управління, як правило, будується за лінійною структурою управління. При цьому гнучкість структур управління організації оцінюється тільки за середнім рівнем управління. Структури вищого і низового рівня управління в організації мають бути консервативнішими до змін.

Комунікації – процес, у ході якого дві або більше особи обмінюються й усвідомлюють одержувану інформацію.

Комунікація в організації – спілкування, передача інформації від людини до людини у процесі діяльності. У практиці управлінської діяльності велике значення приділяється поняттю „комунікабельність”, тобто здатності людини до спільної роботи, спілкування.

Конкурентоспроможність – перевага фірми стосовно інших



фірм даної галузі всередині країни і за її межами.

Конкуренція – змагальність суб'єктів, що хазяюють, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку, під яким розуміється сфера обігу товарів на території якої-небудь країни або її частини, визначеної, виходячи з економічної можливості покупця придбати товар на відповідній території та відсутності цієї можливості за її межами.

Консенсус – а) результат узгодження різноманітних, часом суперечливих інтересів різних суб'єктів діяльності; б) прийняття рішень чи укладання договорів на основі загальної згоди без проведення формального узгодження, за відсутності формально заявлених заперечень.

Основним законом консенсусу є визнання чужих інтересів як умова здійснення інтересів власних. Його принципи: не придушувати суперечності за допомогою сили; розробляти мирні засоби їхнього регулювання; пошук інтегрованих чи загальних цілей; зміцнення атмосфери довіри; налагодження конструктивних переговорів; усунення зайвої емоційності.

Контролювання – управлінська функція, щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків і причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації витрат, подолання складних організаційних проблем.

Контроль управлінський – одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані повною мірою всі інші функції. Він покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї фірми.

Конфлікт – сутичка протилежних інтересів, ідей, які відбиваються на діяльності окремої людини або соціальної групи вцілому.

Кординація – якість співпраці між відділами організації.

Креативність (творчість) – спроможність індивіда або організації до розробки нових підходів до розв'язання проблем, що виникають.

Культура організації – система колективних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки, що робить помітний вплив



на поведінку як окремих індивідів, так і груп людей, що працюють на підприємстві, а отже, і на процеси та результати спільної роботи.

Лідер – один із чотирьох основних архетипів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець), що володіють визначеними специфічними знаннями, рисами характеру і навичками втілення поставлених цілей у життя.

Лідерство – один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи поєднує, направляє дії всієї групи. Лідерство – виникнення особливого статусу в менеджера чи іншого члена групи. Статус характеризується відносинами, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починаннях, особисті симпатії, прагнення вчитися і переймати досвід.

Лінійна структура управління – структура, за якої управлінські впливи, що передаються на інші рівні виробництва і управління, включають адміністративні функції (організація) та процедури (прийняття рішень). Ці впливи формують лінійні зв'язки.

Лінійно-функціональна структура управління – структура, за якої управлінські впливи поділяються на лінійні – обов'язкові для виконання, і функціональні – рекомендаційні для виконання.

Лінійно-штабна структура управління – структура, що припускає утворення в допомогу лінійним керівникам, як правило більш високого рівня, спеціалізованих функціональних підрозділів – штабів для вирішення тих чи інших завдань (аналітичних, координаційних, сіткового планування та управління, спеціальних тощо). Штаби не наділяються функцією розпорядництва, а готують рекомендації, пропозиції і проекти для лінійних керівників.

Матрична організаційна структура менеджменту – організаційна форма, яка потребує органічного підходу до її проектування, що забезпечує необхідні умови для розробки і координації горизонтальних, неформальних і непрямих зв'язків. Основою матричної структури є поєднання позитивних боків лінійно-функціональної і програмно-цільової структур. Для матричних структур є характерним обов'язкове призначення конкретного менеджера інноваційної програми.

Матрична структура управління – структура, що сполучає вертикальні лінійні та функціональні зв'язки управління з горизонтальними. Матричні структури управління можуть



застосовуватися в окремих організаціях та органах управління і для систем організацій та органів.

Менеджмент – ефективне і продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організаційної діяльності і контролювання над організаційними ресурсами.

Менеджмент виробничий – тип менеджменту, основні риси якого визначаються особливістю об'єкта управління – виробництвом – на відміну від соціального менеджменту (управління соціальними процесами) чи управління культурою, спортом, охороною здоров'я, освітою тощо.

Менеджмент організаційний – а) у вузькому сенсі – сукупність управлінських дій, прийомів і процедур, спрямованих на реалізацію однієї із загальних функцій управління – функції організаційної діяльності; б) один із напрямів (школа, навчання) менеджменту; теоретична концепція і практика управління, що беруть загальноорганізаційні принципи і розв'язання організаційних проблем і задач за основу. Організаційний менеджмент включає: проектування і створення (удосконалювання) організаційних структур – інституціональний аспект; чітке розмежування функцій, розподіл організаційних завдань, обов'язків, прав і відповідальності структурних підрозділів та окремих виконавців, встановлення взаємозв'язків між ними – функціональний аспект; послідовне дотримання точно встановлених правил організаційної поведінки, алгоритму і технологій прийняття управлінських рішень – процесуальний аспект.

Менеджмент практичний – концепція менеджменту, орієнтована, головним чином, на практичне використання її основних положень і принципів.

Менеджмент стратегічний – різновид менеджменту, головною особливістю якого є далекоглядність, цілеспрямованість, перспективність, робота зі стратегічної програми.

Мета – бажаний стан майбутнього, досягти якого і намагається організація.

Метод Дельфі – це метод прогнозу, за якого у процесі дослідження виключається безпосереднє спілкування між членами групи і проводиться індивідуальне опитування експертів із використанням анкет для з'ясування їхньої думки щодо майбутніх гіпотетичних подій. Свою назву метод одержав від назви



знаменитого в античному світі оракула Дельфійського храму (дельфійський оракул).

Методи управління – сукупність способів і засобів впливу суб'єкта, що управляє, на об'єкт управління для досягнення визначених цілей.

Методи управління персоналом підприємства – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Усі види методів органічно зв'язані між собою.

До адміністративних методів належать: формування організаційних структур органів управління, установлення держзамовлень, адміністративних норм і нормативів, видання наказів та розпоряджень, підбір і розміщення кадрів, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства, контролювання за виконанням.

Економічні методи включають: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування і планування, матеріальне стимулювання, ціноутворення, податкову систему, утвердження економічних норм та нормативів.

До складу соціально-психологічних методів входять: соціальний аналіз у колективі, соціальне планування, участь працівників в управлінні, соціальний розвиток колективу, психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату), моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності.

Механістична структура – організаційна структура, що характеризується жорстким закріпленням робочих завдань за кожним співробітником, практично повною відсутністю командної роботи і централізованого прийняття рішень.

Мистецтво управління – комплекс характеристик управлінської діяльності, що віддзеркалюють роль індивідуальних якостей менеджера в досягненні успіху чи ефективності управління.

Місія – обґрунтування необхідності діяльності організації.

Мотиватори – фактори, що впливають на задоволення від праці, обумовлені мірою насичення потреб вищих рівнів, включаючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання.



Мотивація — сили, що існують усередині або поза людиною, які збуджують у неї ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій.

Мотивація праці — це стан схильності чи готовності, мати намір діяти певним чином.

Мотивування — функція менеджменту, яка забезпечує процес спонукування себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Наукова організація праці — система організації трудових процесів на основі широкого використання досягнень науки і передового досвіду з метою підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції.

Науковий менеджмент — одна з галузей класичного напрямку менеджменту, у якій основна увага приділялася проблемам підвищення продуктивності праці за допомогою внесення у процес управління науково-обґрунтованих змін.

Неформальні канали комунікації — комунікативні канали, ніяк не пов'язані ні з формально узаконеними каналами, ні з ієрархічною структурою організації.

Норми керованості-підпорядкованості — кількість працівників, підлеглих одному лінійному керівникові, за якого сумарна трудомісткість виконуваних ним функцій наближається до нормативу (8 годин на день, 40 годин на тиждень і т. д.), а ефективність управлінської праці задовольняє вимогам організації.

При визначенні норми керованості-підпорядкованості необхідно враховувати:

- особливості управлінської праці;
- характеристики функцій управління.

Ноу-хау — термін, який застосовується для позначення зобов'язання щодо передачі на комерційній основі іншій організації технічних знань, виражених у формі документації, досвіду, навичок, включаючи інжинірингові послуги.

Операційний менеджмент — формально визначається як поле діяльності менеджерів, які спеціалізуються на виробництві товарів і наданні послуг, що допускає використання методів і прийомів розв'язання виробничих проблем.

Операційні (оперативні) плани — розробляються на нижчих рівнях організації, указують послідовність дій щодо досягнення операційних цілей і забезпечують виконання тактичних планів.



Організаційна діяльність (функція менеджменту) – вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Організаційна структура – „Каркас” організації, що визначає комплекс її завдань, взаємозв’язки формальної підзвітності й системи, що забезпечують ефективну координацію діяльності робітників відділів.

Організаційне проектування – розробка таких організаційних елементів і відношень в утворюваній (що моделюється) системі, при реалізації яких організаційне ціле, яке виникло, володіло б властивостями високої надійності, усталеності, економічності.

Організаційне рішення – а) управлінське рішення, предметом якого є організаційна проблема; б) рішення, спрямоване на формування чи зміну організації діяльності. У практиці управління менеджер приймає безліч різноманітних рішень. Серед них значну частку становлять організаційні рішення. Саме завдяки цим рішенням реалізується функція організаційної діяльності та відбувається упорядкування спільної діяльності.

Організаційний контроль – систематичний процес, за допомогою якого менеджери регулюють діяльність організації, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам.

Організаційний розвиток – застосування поведінкових (біхевіористських) наук для поліпшення клімату організації і підвищення продуктивності за допомогою розвитку спроможностей адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок розв’язання виникаючих проблем, удосконалювання внутрішніх взаємовідносин.

Організаційні зміни – освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки.

Організація¹ – сукупність людей, груп, об’єднаних для досягнення якоїсь мети, вирішення якихось завдань на основі принципів поділу праці, обов’язків та ієрархічної структури; суспільне об’єднання, державне заснування.

Організація² – управлінська функція, що припускає визначення робочих завдань, їхнє угруповання у відділах компанії і розподіл ресурсів між ними; розміщення організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей.



Організація як функція управління – припускає вплив на свідомість і поведінку індивідів; соціальних груп з боку суб'єктів управління з метою підтримки і поліпшення діяльності господарських систем.

Персонал підприємства – співробітники підприємства чи організації, що працюють за наймом і володіють визначеними якісними характеристиками.

Підприємець – людина, що володіє життєздатною ідеєю комерційного товару або послуги і впроваджує її на практику.

План – проект прямування організації до поставлених цілей, що включає в себе схеми розподілу ресурсів, різноманітні графіки, проміжні завдання.

Планування – вид управлінської діяльності з визначення цілей і показників діяльності організації в майбутньому, а також постановка завдань та оцінка необхідних для їхнього вирішення ресурсів.

Повноваження – а) право на прийняття управлінських рішень, закріплене організаційним положенням; б) реалізація влади в діях менеджера.

Поділ праці – диференціація, спеціалізація трудової діяльності, що спричиняє виділення і співіснування різних її видів. Диференціація дозволяє: проводити спеціалізацію працівників, скорочувати переналагодження устаткування, спеціалізувати знаряддя праці, скорочувати тривалість виробничого циклу, підвищувати якість продукції, що приводить до зростання продуктивності праці на підприємстві.

Поділ управлінської діяльності – об'єктивний процес виникнення в управлінні різних видів діяльності, що виконуються різними працівниками, із яких складається вплив керуючої системи на керовану (суб'єкта на об'єкт управління).

Посадові вимоги – перелік обов'язків, які має виконувати співробітник, що займає дану посаду, і кваліфікаційні вимоги до нього.

Принципи управління – основні, вихідні положення будь-якої теорії, навчання, науки.

„Продуктова” структура управління – модифікація ієрархічної схеми структури управління. Особливість її полягає в тому, що на виробничому й обслуговуючому рівні структури організації



відбувається відокремлення функцій стосовно продукту, який випускається, це дозволяє вести окремий облік, збут, постачання й інші операції.

Продуктова схема виробництва (потокова) – планування, коли припускається, що устаткування розміщується відповідно до етапів виробництва конкретних товарів.

Проект – система, що складається з багатьох різноманітних робіт (на основі мережі), груп (на основі структури організації), фахівців (на основі різноманітних функцій) і взаємовідносин між людьми та групами.

Проектна структура управління – структура, націлена на забезпечення ефективного управління рівнобіжним виконанням на підприємстві чи в організації ряду великих проектів чи робіт.

Протекціонізм є інструментом державної політики, покликаним захистити національні галузі економіки від банкрутства чи скорочення виробництва через нездатність конкурувати з імпортерами. Протекціонізм здійснюється звичайно за ініціативи і під тиском з боку керівництва фірм національних галузей.

Процес ухвалення рішення – процес ідентифікації проблем та можливостей і наступний вибір варіантів їх усунення або використання.

Психологія управління – галузь психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управління, психологічні проблеми й особливості управлінської діяльності.

Регіональна (територіальна) структура управління – структура, побудована на базі схеми „лінія”. Структура є ефективною при діяльності організації у великих географічних регіонах.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Рейнжиніринг – радикальна перебудова бізнес-процесів організації, мета якої полягає в досягненні найвищих показників якості продукції та рівня обслуговування, зниженні витрат, коли основний акцент переноситься на процеси, а не на функції; часто віддзеркалюється у відході від вертикальної структури і формуванні команд.



Ресурси — компоненти забезпечувальної діяльності, що включають виконавців, енергію, матеріали, устаткування тощо. Відповідно до кожної діяльності можна визначити функцію потреби в ресурсах. Методики призначення і вирівнювання ресурсів дозволяють менеджеру критично проаналізувати сітковий план для забезпечення доступності та використання визначених ресурсів протягом усього часу виконання програми. Призначення ресурсів — визначення потреби кожного етапу роботи в різноманітних типах ресурсів. Методики вирівнювання ресурсів являють собою, як правило, програмно реалізовані евристичні алгоритми планування при обмежених ресурсах. Ці засоби допомагають менеджеру створити реальний розклад програми з урахуванням потреби програми в ресурсах і фактичних, доступних у даний момент часу ресурсів.

Ризик в управлінні — специфічна діяльність менеджера в умовах невизначеності й ситуації неминучого вибору варіантів управління.

Ринок — система економічних (господарських) стосунків, що складаються між суб'єктами господарювання, що хазяюють, стосовно купівлі-продажу товарів, послуг та інших об'єктів, система зв'язків між окремими самостійно приймаючими рішення учасниками господарського обороту.

Рішення¹ — вибір, здійснюваний із декількох варіантів.

Рішення² — управлінське: а) акт діяльності менеджера чи керуючої системи, що веде до розв'язання проблеми і тим самим визначає нормальне функціонування чи розвиток соціально-економічної системи; б) заключний етап процесу управління, що перетворює його в імпульс трудової діяльності, цілеспрямованості й узгодженості спільних дій людей.

Самоконтроль — а) елемент самоорганізації і самоврядування; контроль за власною діяльністю, здійснюваний працівниками апарату управління, фахівцями і службовцями, колективами структурних підрозділів, службами тощо, з метою оцінки якості й ефективності своєї діяльності, витрат часу на виконувану роботу, використовуваних прийомів і технічних коштів, фінансових та інших ресурсів, відповідності прикладених зусиль розв'язуванню завданням; б) функція самоменеджменту, у якій відчутно виявляється культура керівника, менеджера, фахівця; спосіб



Самоорганізація – один із важливих елементів самоменеджменту. Формування в менеджера стійких рефлексивних утворень – інтелектуальних, волевольових, емоційних, – здібностей, що допомагають його розвитку, та умінь, шляхом самонавчання, самовиховання, самоконтролю.

Семантика – зміст слів і контекст, у якому вони використовуються.

Синергізм – явище в діловій практиці, коли загальний результат перевищує суму окремих ефектів, що входять у цей результат.

Система – набір спрямованих на досягнення загальної мети і функціонуючих як єдине ціле взаємозалежних елементів або частин.

Система управління – а) сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей; б) сукупність ланок, що здійснюють управління, і зв'язків між ними.

Система управління персоналом підприємства (організації) – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Система управління персоналом складається з функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Системний підхід – метод, що розглядає зв'язки і цілісності складних систем. Системний підхід є предметом спеціальної наукової дисципліни – загальної теорії систем, а управління в самому загальному вигляді може бути визначено як упорядкування системи.

Спеціалізація у виконанні робочих завдань – міра, у якій виконання завдань організації потребує їх поділу на окремі роботи (або поділ праці).

Спеціалізована команда – команда, утворювана поза формальною структурою організації, що працює над найважливішими або потребуючими унікальних творчих навичок проектами.

Спонукальні мотиви – це ті засоби чи стимули, за допомогою яких досягається погодженість дій, і які спонукають окремих індивідумів відмовитися від своїх особистих цілей і з великим чи меншим бажанням підкоритися цілям організації.

Стандарти на управлінську діяльність – набір нормативно-технічних документів, що встановлює комплекс норм, правил,



вимог до технічної, економічної, технологічної, організаційної і соціальної галузей системи управління.

Стиль керівництва – сукупність своєрідних прийомів управління. Існує три стилі керівництва: 1. Директивний (вольовий, авторитарний, автократичний) – характеризується надмірною централізацією влади, прихильністю лише до єдиноначальності. 2. Демократичний (колективний, товариський) – ґрунтується на ставленні до підлеглих як до рівних партнерів при прийнятті рішень, повазі й турботі про них, покладанні відповідальності за підсумкові дії головним чином на себе. 3. Ліберальний – характеризується низькою вимогливістю до підлеглих, безпринципністю керівника, прагненням придбати авторитет шляхом надання різних пільг і послаблень, небажанням брати на себе відповідальність за підсумки діяльності.

Стимулювання – створення умов, можливостей, атмосфери зацікавленості людини у прояві ініціативи і досягненні визначеної якості своєї діяльності.

Стратегічний господарський центр – внутрішньофірмовий підрозділ, що відповідає одночасно і за короткотермінові результати, і за розвиток майбутнього потенціалу.

Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій щодо формулювання та впровадження стратегії, покликаной забезпечити компанії найкраще конкурентне становище (позиції) в зовнішньому середовищі й досягненні поставлених цілей.

Стратегічні плани – дії, або кроки, що компанія має намір почати для досягнення стратегічних цілей.

Стратегія – план, що описує спрямований на досягнення цілей організації розподіл ресурсів та її порядок дій у зовнішньому середовищі.

Стратегія фірми – програма дій, що визначає розвиток фірми і відповідає за його управління. Стратегія фірми може бути подана в описовому вигляді, а також як комплекс чітких завдань, що складаються з різних показників, формулювань і кількісних значень конкретних результатів роботи на кожному етапі розвитку.

Структура управління – сукупність стійких зв'язків об'єктів і суб'єктів управління організації, реалізованих у конкретних організаційних формах, що забезпечують цілісність управління та його тотожність самому собі, тобто збереження основних



властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах.

Тактичні плани розробляються з метою перетворення стратегічних планів організації, що припускають проходження визначеного етапу стратегії фірми.

Теорія ієрархії потреб – теорія, в основі якої лежить припущення, що мотивація людини визначається комплексом потреб, причому потреби конкретного індивіда (фізіологічні, у безпеці, приналежності, самоповазі, самоактуалізації) розташовуються в ієрархічному порядку.

Теорія управління – а) комплекс теоретичних положень, тобто узагальнених до визначеного рівня абстракції, які дозволяють дати опис, пояснення і передбачення об'єктивних явищ управління; б) сукупність категорій, що розкривають сутність, зміст та специфіку управління.

У теорії управління об'єктом дослідження є соціально-економічна система. Іноді об'єктом дослідження називають організацію, визначення якої відповідає поняттю соціально-економічної системи. Предмет дослідження – специфічне явище громадського життя, діяльності людини, що має назву „управління”.

Технократія – а) соціальний шар вищих керівників виробництва, що входить у правлячу еліту сучасного суспільства; б) соціологічна концепція, в основі якої лежить положення про провідну роль технічних фахівців у житті суспільства, аж до визнання необхідності зосередження політичної влади в їхніх руках з метою удосконалювання управління.

Технології – знання, предмети і знаряддя праці, методики та види діяльності, спрямовані на перетворення вхідних ресурсів організації на продукцію і послуги.

Технологія управління – послідовність і комбінація операцій, які обирає менеджер за критеріями ефективності впливу на об'єкт управління.

Технопарк (технологічний парк) – група підприємств, об'єднаних організаційно і територіально, та передових технологій, що займаються їх розробкою.

Трудомісткість продукції – сума всіх витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції на даному підприємстві.

Управління – цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей.



Управлінська технологія – мистецтво, майстерність та уміння, набір засобів і методів для здійснення цілеспрямованого управлінського впливу. Управлінська технологія включає сукупність:

- методів і засобів збирання й обробки інформації;
- прийомів ефективного впливу на працівників;
- принципів, законів і закономірностей організації та управління;
- систем контролю.

Управлінські відносини – відносини між людьми у процесі управління, особлива форма зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління, керуючою та керованою системами у процесі здійснення управлінської праці на основі пізнання та використання об'єктивних тенденцій і принципів функціонування та розвитку соціальних систем.

Управлінський персонал – частина персоналу підприємства, що виконує загальні функції управління: планування, організацію, контролювання, мотивування, регулювання.

Управлінська праця – а) свідома діяльність людини за цілеспрямованим узгодженням спільної діяльності інших людей; б) комплекс зусиль, необхідних для узгодження діяльності людини.

Управлінський цикл – сукупність послідовних управлінських процесів, що становить кругообіг протягом відомого проміжку часу. Основними стадіями управлінського циклу є: вироблення управлінського рішення (прогнозування суспільних потреб, формування цілей розвитку, виявлення проблем і завдань, які варто розв'язати для досягнення цілей, аналіз альтернативних шляхів їхнього розв'язання, ухвалення управлінського рішення); організація виконання прийнятого рішення, регулювання і корегування цього процесу; облік та контроль одержуваних результатів, аналіз міри досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її функціонування, що полягає у виборі мети, програми і способів діяльності колективу з розв'язання проблеми чи зміні мети. Управлінське консультування становить основу процесу управління.

Управління за цілями – метод планування, що передбачає визначення менеджерами і співробітниками цілей для кожного



відділу, проекту та робітника, використовуваних для спостереження за наступними результатами діяльності організації.

Форми і системи заробітної плати. З їхньою допомогою здійснюється зв'язок оплати праці з його кількісними і якісними результатами. Існує дві форми оплати праці – погодинна та відрядна. Погодинна характеризується тим, що заробітна плата працівнику нараховується залежно від кількості відпрацьованого відповідно до табельного обліку часу і встановленою тарифною ставкою чи окладом.

Відрядна форма оплати праці дозволяє встановити розмір заробітної плати працівника залежно від обсягу виконаної роботи, що може бути обмірювана (кількість операцій, виробів тощо), і розміру заробітної плати на одиницю продукції (розцінки).

Функція – в перекладі з латинської означає „здійснення”, „виконання” і направлена на вирішення специфічних різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації.

Функції менеджменту – відносно відокремлені напрями діяльності, які забезпечують управлінську дію.

Функціональна структура управління – структура, за якої управлінські впливи поділяються на лінійні та функціональні, й кожний із цих впливів є обов'язковим для виконання.

Функціональний менеджер – менеджер, що несе відповідальність за роботу відділу, який виконує одну з необхідних для ведення операцій організації функцій; усі підпорядковані мають схожі навички і досвід.

Харизматичний лідер – керівник, здатний мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень.

Централізація – концентрація владних повноважень щодо прийняття рішень на верхніх рівнях управління організації.

Централізація влади – багатопланове поняття управління, що характеризується ієрархічним рівнем, на якому формулюються цілі й приймаються рішення, а також тим, у якій мірі рішення визначаються за правилами (процедурами) або директивами керівництва. Чим вище ієрархічний рівень, на якому формуються цілі та приймаються остаточні рішення, і чим частіше рішення визначаються директивно, а не відповідно до процедур, тим вище



Ціна споживання складається з продажно́ї ціни і поточних витрат за період терміну служби виробу. Останні, у свою чергу, містять у собі витрати на експлуатацію, поточний ремонт і обслуговування та інші поточні витрати. Поняття ціни споживання дозволяє порівняти ефективність двох виробів за період терміну їх служби. Так, товар із більш високою продажною ціною може виявитися набагато привабливішим для споживача через меншу ціну споживання за рахунок низьких поточних експлуатаційних витрат.

Школа наукового управління – перша (1885–1920р.р.) із чотирьох шкіл виникнення і розвитку управлінської думки. Її засновником був Ф. Тейлор – інженер-практик та менеджер, що розв’язував у своїй повсякденній роботі проблеми раціоналізації виробництва і праці з метою підвищення продуктивності й ефективності.

Якості лідера (підприємця, менеджера):

1. Мистецтво бути рівним, тобто здатність установити і підтримувати систему стосунків з людьми як з рівними собі.

2. Мистецтво бути лідером – здатність управляти підлеглими, справлятися з усіма складнощами і проблемами, що приходять до людини разом із владою і відповідальністю.

3. Мистецтво розв’язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, урегулювати неприємності, породжувані психологічним стресом.

4. Мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію й ефективно її оцінювати.

5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і розв’язання в умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі є неясними чи сумнівними.

6. Мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженого часу і нестачі інших видів ресурсів.

8. Мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера і його роль в організації, уміння бачити те, який вплив лідер має на організацію.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про підприємства в Україні: Закон України: Закон України зі змін. та доповн. Відомості Верховної Ради України. – 1991 - № 24; 1992 - № 17; 1992 - № 38, 39; 1993 - № 11, 24, 26, 29; 1994. - № 3; 1995. - № 13, 14; 1991. - № 36; 1994. - №38; 1993. - № 7, 11, 13, 17, 19, 24, 27.
2. Кодекс законів про працю України. – К.: Укр. вид. група, 1995. – 190 с.
3. Про підприємництво: Закон України зі змін. та доповн.// Відомості Верховної Ради України. – 1991. - № 14; 1992. - № 51; 1993. - № 30; 1994. - №3, 28, 40, 49; 1995. - №7, 10, 14.
4. Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - № 30.
5. Абчук В. А. Азбука менеджмента. – СПб.: Союз, 1998. – 272 с.
6. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / Пер. с англ. – Ростов-на-Дону, 1998.
7. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат – Лозинська Л.О. Основы менеджменту. Практикум: навч. посібник. – К. Центр навчальної літератури, 2007 – 524 с.
8. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основы менеджменту: Оцінно – ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
9. Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту. Деловые игры: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 1998. – 176 с.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Об-во «Знание» России, –1996. – 472с.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. П. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 598с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: 2002. – 501 с.
13. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: Підручник. – Львів: „Магнолія 2006”, 2008. – 352 с.
14. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб: Специальная литература, 2002. – 700 с.



15. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Уч. пособие. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
17. Иванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. – К., 2001.
18. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск, 1996. – 336 с.
19. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К: Знання, 2006 – 264с.
20. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті: Навч. посібник. – Вид.2. – К.: КНЕУ, 2003 – 298 с.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
22. Котлер Ф., Армстронг Г. Сондрас Дж., Вонг Г. Основы менеджмента / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К., М., СПб, 1998.
23. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент: Навч. приклад. посібник. - Львів:Центр Європи,1995. – 175 с.
24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів, 2002.
25. Матросова Л. М. Деловая игра: модель и метод // магистр. – 1997. – № 1 – с. 15 – 31.
26. Менеджмент: ситуаційні вправи: Навч. посібник / Упоряд. О.І. Сидоренко, П. С. Редько. – К., 2004.
27. Ментс М. Ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге: Пер. с англ. – СПб: Питер, 2001.-208 с.
28. Мескон М. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ./М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. – Москва: Дело, 1993. – 702 с.
29. Мурашко М. Менеджмент персоналу. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
30. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник под ред. Б. В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, 1998. – 415 с.
31. Окорський В. П., Гуменюк В. Я. Методичні вказівки до виконання курсової роботи на тему: „Розробка системи менеджменту в організації” з дисципліни „Основи менеджменту” студентами спеціальності 6.050200 „Менеджмент організацій” – Рівне: РДТУ, 2001. – 56 с.

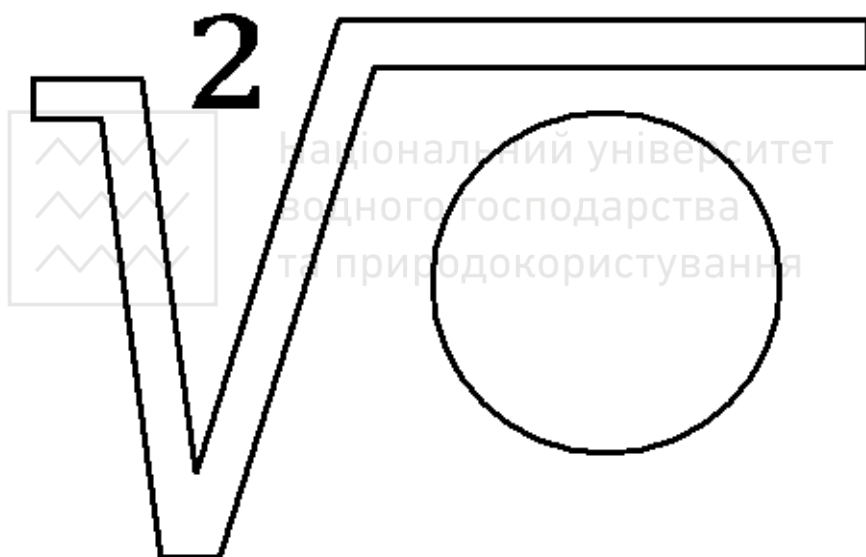


32. Окорський В. П. Основи менеджменту: Навч. посібник. – Рівне, 2009. – 400 с.
33. Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2009. – 581 с.
34. Панфилова А. П., Громова Л. А., Богачек И. А., Абчук В. А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс – технологиям / Под ред. проф. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004.
35. Соснин А. С., Мельниченко Л. В. Основы теории и практики менеджмента. – К., 2003.
36. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам „Менеджмент”, „Маркетинг”: Учеб. Пособие – М., 1996.
37. Фатхутдинов Р. С. Система менеджмента: Учеб. Пособие. – М.: АО „Бизнес”, 1996. – 368 с.
38. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
39. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організації. – Львів, 2004.
40. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, выпускних, дисертаційних робіт: Підручник. – К.: Видавничо-поліграфічний центр „Київський університет”, 2009. – 853 с.
41. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
42. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 267 с.
43. <http://www.metodmaster.ru/games/kreativnaya-tekhnika-dvoynoi-negativ>



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТКИ





Додаток А До ТЕМИ 3

Рішення розрахунково-оптимізаційної задачі 1. „Автомобілі без відходів”

Для порівняння візьмемо, що способом №1 розкрюювалось 50 листів в результаті чого отримали: $50 \times 3 = 150$ заготовок A і $50 \times 1 = 50$ заготовок B – за способом №3 маємо $150 \times 1 = 150$ заготовок A і $150 \times 9 = 1350$ заготовок B . Разом отримали 300 заготовок A і 1400 заготовок B .

Як бачимо не витримано необхідне співвідношення і крім цього додатково у відходи пішло 100 заготовок $B = 2 \times 3 = 600 \text{ м}^2$ дорогого матеріалу.

Розглянемо комбінацію способів розкрою №2 і №4. З графіка (рис. 3.3) бачимо, що наближений до оптимального плану розкрою являє собою поєднання $\frac{3}{4}$ листів розкроєних за способом №2 і $\frac{1}{4}$ – способом №4. Наводимо точні розрахунки за даним варіантом розкрою. Позначивши через x долю листів, що будуть розкроюватись способом №2 запишемо:

кількість заготовок $A = 2x + 0(1 - x)$;

кількість заготовок $B = 6x + 13(1 - x)$;

де x – кількість заготовок A за способом №2;

$0(1 - x)$ – кількість заготовок A за способом №4;

$6x$ – кількість заготовок B за способом №2;

$13(1 - x)$ – кількість заготовок B за способом №4.

Відповідно отримуємо для умови, що:

$$\frac{\begin{matrix} \text{кількість заготовок } A \\ \text{кількість заготовок } B \end{matrix}}{\begin{matrix} \text{кількість заготовок } A \\ \text{кількість заготовок } B \end{matrix}} = \frac{1}{5}$$

$$\frac{2x}{6x + 13(1 - x)} = \frac{1}{5}$$

Звідки $x = 0,764$.

Таким чином способом №2 необхідно розкроїти $0,764 \times 200 = 153$ листка, а способом №4 відповідно $B = 200 - 153 = 47$ листів.

У результаті, отримуємо:

- заготовки $A = 153 \times 2 = 306$ шт.;
- заготовки $B = 153 \times 6 + 47 \times 13 = 1529$ шт.



Порівнюючи усі варіанти оптимізаційних розрахунків розкроювання листів матеріалу для виготовлення автомобілів, бачимо, що оптимальним варіантом є поєднання способів розкроювання матеріалу №2 і №4 за яким отримуємо 305 повних комплектів, проти 300 комплектів при варіанті поєднання способів №2 і №3.

Рішення розрахунково-оптимізаційної задачі 2. „Оптимізація роботи верстатів”

Для умов роботи верстатів 2 і 3 отриманих при побудові графіка (рис. 3.4) варіант рішення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунки змінної продуктивності верстатів

Верстати	Протяжність роботи верстатів, хв.		Продуктивність верстатів за зміну, деталей	
	А	Б	А	Б
1	0	360	0	1800
2	90	270	540	540
3	360	0	1800	0
Кількість виготовленої продукції за зміну			2340	2340
			4680	

За рахунок оптимізації процесу обробки деталей нам вдалося збільшити продуктивність верстатів на $1080 = 4680 - 3600$ деталей, або на цілих 30%.

Однак виникає запитання, чи досягли ми вже самого найкращого оптимального варіанту дій? Чи варто далі пробувати покращувати виробничі показники, чи ні?

Відомо, що оптимальному рішенням відповідатиме одна із вершин п'ятикутника допустимих планів. У нашому прикладі не дослідженою залишається ще вершина С, розрахувавши відомим методом план завантаження верстатів для якої отримуємо наступні результати (табл. 2).



Розрахунок змінної продуктивності верстатів

Верстати	Протяжність роботи верстатів, хв.		Продуктивність верстатів за зміну, деталей	
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>B</i>
1	0	360	0	1800
2	360	0	2160	0
3	90	270	450	810
Кількість виготовленої продукції за зміну			2610	2610
			5220	

У результаті ми отримали план на 45% кращий, ніж перший без витрати додаткових ресурсів тільки за рахунок оптимізації виробничої програми.

Отриманий економічний ефект має виключно інтелектуальний, розумовий характер – за рахунок раціонального розподілу наявних ресурсів (до речі, латинське слово „раціоналіс” означає розумніші). Розумне обґрунтоване рішення дозволило отримати чудові результати, що стало можливим на основі використання наукових методів при плануванні виробничої діяльності.



Додаток Б До ТЕМИ 4

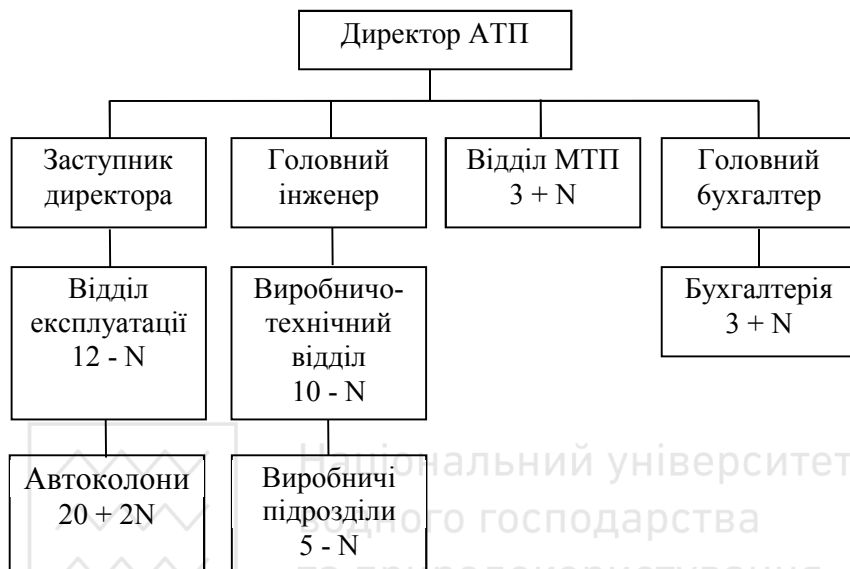


Рис. 1. Організаційна структура управління малим АТП

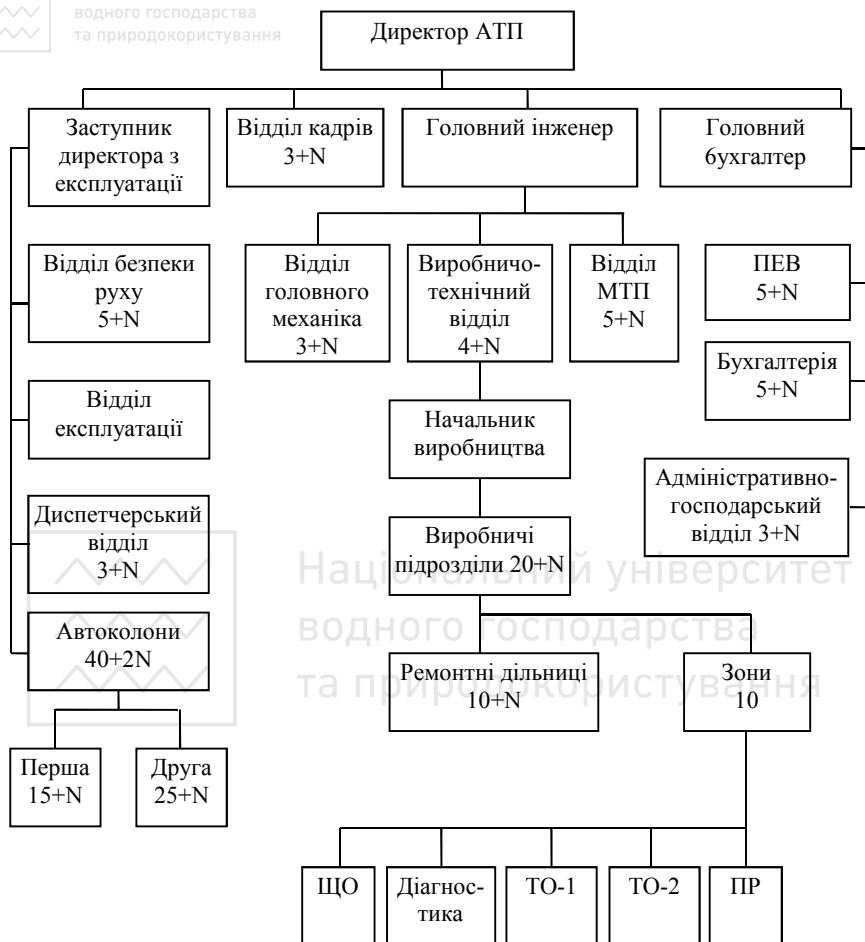


Рис. 2. Організаційна структура управління АТП середніх розмірів

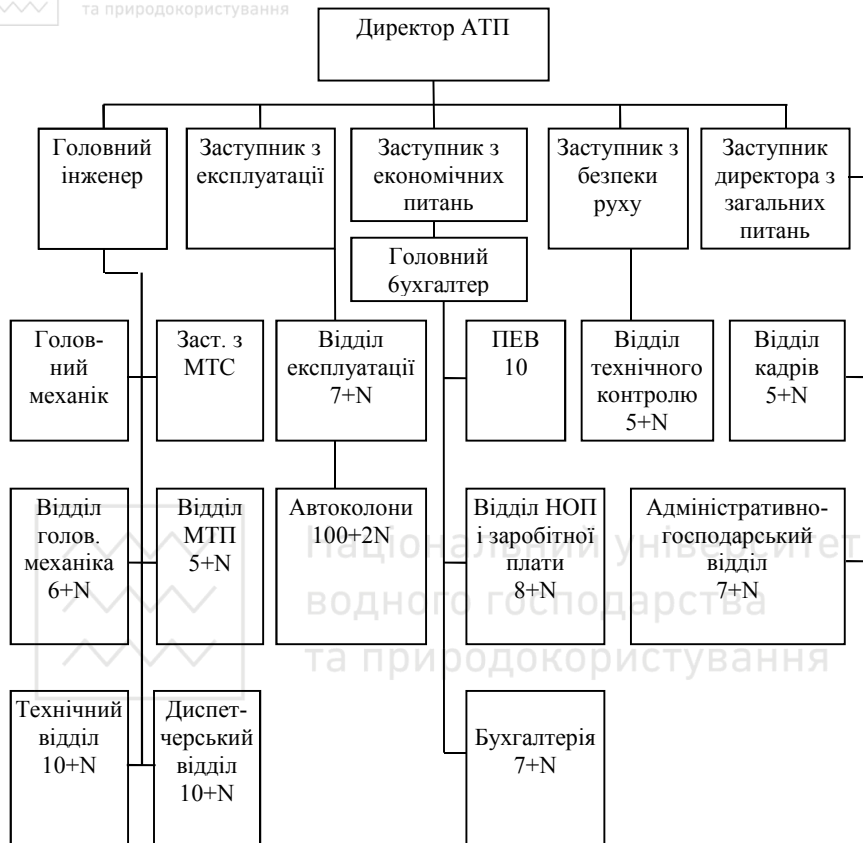


Рис. 3. Організаційна структура управління великим АТП



Функції структурних підрозділів та керівники АТП

Функції (види діяльності)	Структурні підрозділи	Керівник
1	2	3
Загальне лінійне керівництво	АТП, автоколони, виробнича діяльність	Директор АТП, начальник колони, начальник дільниці, майстер дільниці
Організація експлуатації рухомого складу: забезпечення перевезень вантажів у відповідності до плану перевезень, робота з клієнтурою з підвищення продуктивності рухомого складу. Визначення оптимальних маршрутів, кількості автомобілів на маршрутах	Відділ експлуатації	Заст. директора з експлуатації, начальник відділу експлуатації
Організація безпеки руху: контроль за роботою водіїв на лінії, проведення інформаційної роботи з питань ТБ, періодична перевірка знання правил дорожнього руху водіями, організація контролювання технічного стану рухомого складу, проведення розслідування ДТП	Відділ безпеки руху	Заст. директора з безпеки руху, начальник відділу безпеки руху
Виробничо-технічне обслуговування рухомого складу: організація ТО і ремонту рухомого складу, вузлів, агрегатів, складання графіка заходів контролювання за якістю проведення робіт з впровадження нової техніки	Виробничо-технічний відділ	Головний інженер, начальник виробничо-технічного відділу
Техніко-економічне обслуговування: розробка і обґрунтування перспективних і поточних планів, координація роботи зі складання техтрансплану, організація розробки прогресивної технології і нової техніки, аналіз виробничо-господарської діяльності АТП	ПЕВ	Заст. директора з питань економіки, начальник ПЕВ



1	2	3
Наукова організація праці та зарплати: вивчення і впровадження високопродуктивних методів праці, аналіз використання робочого часу та використання фонду зарплати, вибір і визначення ефективності форм оплати праці	Відділ НОП і зарплати	Заступник директора з питань економіки, начальник відділу НОП і зарплати, головний бухгалтер
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність: ведення обліку всіх матеріальних цінностей, контролювання витрат матеріальних, фінансових і людських ресурсів, організація виплати зарплати; складання поточних, річних звітів та балансів; визначення потреби АТП у фінансових ресурсах, взаємовідносини з бюджетом, складання фінансово-кредитних планів	Бухгалтерія	Головний бухгалтер
Організація МТП: підготовка заявок на пальне і мастильні матеріали, обладнання і запасні частини, одержання матеріальних цінностей та організація їх зберігання і видачі, складання звітів з МТП	Відділ МТП	Головний інженер, начальник відділу МТП
Підбір кадрів: прийняття на роботу, вивчення ділових якостей працівників, підвищення кваліфікації робітників і службовців, звільнення	Відділ кадрів	Заступник директора з загальних питань, начальник відділу кадрів
Ведення документації і господарське обслуговування: обробка вхідної кореспонденції, розподіл її між виконавцями, контролювання за термінами використання документів, відправлення вихідної документації. Основними завданнями господарського обслуговування є закупівля і розподіл канцелярських товарів і матеріалів, необхідних підрозділам	Адміністративно-господарський відділ, канцелярія, архів	Начальник адміністративно-господарського відділу, завідувач канцелярією, архіву



Додаток В До ТЕМИ 5

ПОЛОЖЕННЯ

**про преміювання керівників, фахівців та службовців
АТ „Євросвітло” за результати господарської діяльності,
винагороди за підсумками роботи за рік і за вислугу років**

I. Загальні положення

1. Дійсне положення вводить з метою підвищення матеріального впливу на якісне розв’язання виробничих завдань.
2. Преміювання на основі диференційованого підходу забезпечує нарахування працівникові премій у розмірі, що відповідає його трудовому внеску.
3. Преміювання керівників, фахівців за основними показниками господарської діяльності здійснюється з фонду оплати праці.
4. Преміювання здійснюється за наявності прибутку від фінансово-господарської діяльності підприємства.

II. Розміри преміювання

1. Преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу здійснюється щомісяця (за наявності коштів) за якісне виконання завдань, що стоять перед відділами підприємства.
2. Визначення розміру премії кожному структурному підрозділу здійснюється керівником підприємства за загальними результатами виробничо-господарської діяльності, а керівники підрозділів визначають розмір премії кожному співробітнику з урахуванням особистого внеску за результатами роботи.
3. Премія, нарахована працівникові за результатами роботи за місяць, ураховує загальні результати роботи працівника за попередній рік.
4. Сумісникам, а також особам, що проробили на підприємстві неповний місяць, премія нараховується на загальних підставах.
5. Жінкам, що пішли у відпустку за вагітністю і родами, премія нараховується в розмірі преміального відсотка за поточний місяць.
6. Працівникам, звільненим з ініціати́ви адміністрації, а також звільненим за власним бажанням, премія не виплачується.

III. Винагорода за вислугу років

1. Винагорода за вислугу років виплачується з фонду оплати праці щомісяця за фактично відпрацьований час залежно від загального стажу роботи на підприємстві в таких розмірах:



Стаж роботи	Розмір винагороди
від 1 до 2 років	4% місячного окладу
від 2 до 3 років	7% місячного окладу
від 3 до 5 років	10% місячного окладу
від 5 до 10 років	13% місячного окладу
від 10 до 15 років	15% місячного окладу
від 15 до 20 років	20% місячного окладу
більше 20 років	25% місячного окладу

2. Стаж роботи обчислюється щорічно за станом на 1 січня року, у якому виплачується винагорода.

3. Сумісникам винагорода за вислугу років не виплачується.

4. Виплата винагороди за вислугу років молодим фахівцям, прийнятим на роботу за фахом після закінчення середніх спеціальних і вищих навчальних закладів, які відробили менше одного року, нараховується з розрахунку чотиримісячного окладу.

IV. Порядок нарахування та виплати премій за вислугу років

1. Конкретні розміри премії затверджуються наказом по підприємству.

2. Директор підприємства має право змінювати розмір премій конкретним працівникам за результатами їх діяльності за попередній період. У цьому випадку створюється окремий наказ з обов'язковою вказівкою причин змін.

3. Про введення в дію, зміну чи скасування положення про преміювання працівники підприємства попереджаються не пізніше ніж за два місяці.

Набір соціальних пільг, наданих працівникам управлінського персоналу АТ „Євросвітло”, відповідно до Колективного договору

1. Житлова програма:

- підприємство на 2009 р. планом соціального розвитку передбачає купівлю двох двокімнатних квартир. Квартира надається працівникові у кредит із первинним внеском 30% на умовах черговості. На сьогодні черга на квартиру—8 років;

- для тих, хто живе у гуртожитку виділяється 55 тис.грн. довгострокового кредиту для придбання побутової техніки, меблів;



- для молодих родин надаються безвідсоткові позички в розмірі 20 тис.грн. терміном на один рік.

2. Продовольча програма:

- працівникам підприємства надаються компенсаційні виплати на харчування в розмірі 10 грн. на день з поквартальною індексацією;
- на 2009 р. виділяються засоби на благоустрій колективного саду.

3. Програма фінансової підтримки:

- трудящим підприємства дається право купувати у кредит промислові товари (вартістю не більш 15 тис.грн.) із розстрочкою платежу на чотири місяці з первинним внеском 30 % вартості покупки;
- у рахунок заробітної плати дозволяється купувати промислові товари і продукти на суму, що не перевищує 2500 грн.

4. Оплата витрат у зв'язку із сімейними обставинами:

- матерям виділяється матеріальна допомога при народженні дитини і до одруження в розмірі посадового окладу;
- для покриття збитків від нещасних випадків працівнику підприємства надається разова матеріальна допомога у розмірі 5000 грн.;
- у випадку смерті працівника підприємства родині померлого надається безоплатна матеріальна допомога у виготовленні труни, пам'ятника, наданні автотранспорту, а також матеріальна допомога в розмірі 3000 грн. на поховання;
- призовникам на строкову службу в армію надається матеріальна допомога в розмірі 3000 грн.;
- працівникам підприємства виділяється транспорт з оплатою 30% вартості послуг.

5. Медична програма:

- працівникам підприємства надається безкоштовна кваліфікована медична допомога в медичному кабінеті, де приймають лікарі офтальмолог, стоматолог і терапевт;
- надається матеріальна допомога на протезування зубів у розмірі 1500 грн.;
- працівнику, що пропрацював на підприємстві не менше одного року, оплачується 70 % поданого рахунка за операції, які проводилися на очах.

6. Пенсійна програма:

- до ювілейних дат непрацюючим ветеранам надається разова



матеріальна допомога – 1000 грн.;

- при досягненні пенсійного віку надається матеріальна допомога в розмірі посадового окладу.

7. Оплата дитячих дошкільних установ (ДДУ):

- профспілковий комітет надає практичну допомогу у влаштуванні дітей у дитячі дошкільні заклади;

- на утримання ДДУ виділяється 150 тис.грн.

8. Програма соціального страхування:

- у літній період 30 дітей працівників підприємства відпочивають у заміському дитячому таборі, 36 дітей у міському таборі;

- за 10 % вартості виділяються путівки у профілакторій;

- працівникам підприємства, що ідуть у чергову відпустку, надається матеріальна допомога в розмірі одного посадового окладу.

9. Крім цього, чинне положення передбачає додаткові відпустки:

- керівництву;

- частково оплачується відпустка у зв'язку з одруженням працівника – три дні, одруженням дітей – один день;

- частково оплачується відпустка у випадку смерті близьких родичів – три дні;

- оплачується відпустка у зв'язку з проводами сина в армію;

- одному з батьків, що направляє своїх дітей у перший клас школи дається оплачена відпустка – один день.



**Основні показники виробничо-господарської діяльності
АТ „Євросвітло”**

№ з/п	Назва показників	Розмір- ність	Величина показників по роках	
			2007	2008
1.	Реалізація продукції			
	• товарна продукція	тис.грн.	531,25	850,00
	• обсяги реалізації продукції	тис.грн.	388,00	729,00
	у т.ч. світлотехнічної продукції	тис.грн.	370,00	620,00
	Витрати			
	• собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	254,00	480,00
	Прибуток			
	• прибуток від реалізації готової продукції	тис.грн.	134,00	249,00
	Рентабельність			
	• рентабельність реалізованої продукції	%	53,00	51,00
	Оборотність			
	• оборотність оборотних активів	дні	150	133
2.	Трудові показники			
	• середньомісячний виробіток на одного працюючого	тис.грн.	1,60	2,80
	• середньооблікова кількість персоналу	осіб	333	311
	у т.ч. промислово-виробничого персоналу	осіб	285	275
3.	Фонд споживання	тис.грн.	591,02	970,30
	у т.ч. промислово-виробничого персоналу	тис.грн.	523,20	858,00
4.	Фонд оплати праці	тис.грн.	509,50	808,60
	у т.ч. промислово-виробничого персоналу	тис.грн.	436,00	715,00
5.	Середня заробітна плата персоналу	грн.	1530,00	2600,00
6.	Цілодобові простої	людино- дні	1495	1024



Додаток Д До ТЕМИ 6

Таблиця 1

Норми часу на виконання контролювальних операцій
в цеху №1 (з виробництва ламп НБ-220)

№ з/п	Операції контролю	% вибірко- ковості контролювання	Добова програма випуску, шт.	Основний час на виконання контр. операцій, хв.	Коефіцієнт, що враховує час на обслугов. і відпочинок
1.	Зовнішній огляд	2,5	17600+100N	0,06+0,001N	1,61
2.	Перевірка довжини	1	17600+100N	0,08+0,001N	1,61
3.	Перевірка світлового центру	1	17600+100N	0,25+0,001N	1,61
4.	Перевірка кріплення цоколя	1	17600+100N	0,15+0,001 N	1,61
5.	Контроль технічних параметрів	1	17600+100N	0,20+0,001N	1,61
6.	Перевірка на розпалювання	1	17600+100N	0,16+0,001N	1,61

Таблиця 2

Час на виконання контролювальних операцій для різних типів
електроламп цеху №1 (у відсотках від часу контролювання
електролампи типу НБ-220)

Тип виробу	% трудомісткості по віднош. до лампи НБ-220	Тип виробу	% трудомісткості по віднош. до лампи НБ-220
НБ-220	100	МВ 220-200	88,1
НФ-127	23,9	МГ 127-60	6,7
НФК-220	262,9	МВК 127-60	59,0
НВК-127	70,9	МВ 127	364,0
НВК-220-100	343,4	МВК 220-60	396,8
Д-127	114,3	МО	17,5
МОД-1	76,1	М	321,5
МОД-2	27,5	ДБ	9,6
		ЖС	63,7



Таблиця 3

Норми часу на виконання контролювальних операцій в цеху №2

№ з/п	Операції контролювання	% вибірковості контролювання	Добова програма випуску, шт.	Осн. час на викон. контр. операцій, хв	Коеф-т, що врах. час на обслугов. і відпочинок
Контролювання вагового скла					
1	Зовнішній огляд	3	300000+1000N	0,05+0,001N	1,32
2	Перевірка стріли прогину	3	300000+1000N	0,05+0,001 N	1,32
Контролювання балонів					
1	Зовнішній огляд	2	375000+1000N	0,03+0,001N	1,43
2	Перевірка натягу	0,4	375000+1000N	0,03+0,001N	1,43
3	Перевірка розмірів	1	375000+1000N	0,15+0,001N	1,43
4	Перевірка на рівностінність	0,4	375000+1000N	0,07+0,001N	1,43
5	Перевірка товщини стінок	0,08	3 75000+ 1000N	0,52+0,001N	1,43
6	Перевірка на заплавленість	1	375000+1000N	0,06+0,001N	1,43
Контролювання тарілочок					
1	Зовнішній огляд	1,1	650000+1000N	0,02+0,001N	1,32
2	Перевірка натягу	1,1	650000+1000N	0,02+0,001N	1,32
3	Перевірка довжини	1,1	650000+1000N	0,05+0,001N	1,32
4	Перевірка діаметру	1,1	650000+1000N	0,05+0,001N	1,32
5	Перевірка діаметру розгортки	1,1	650000+1000N	0,05+0,001N	1,32
6	Перевірка товщини стінок	5,1	650000+1000N	0,07+0,001N	1,32



Таблиця 4

Норма часу на виконання контролювальних операцій в цеху №3
(контролювання теплонакалювання)

№ з/п	Операції контролювання	% вибірко-вості контролювання	Добова програма випуску, шт.	Осн. частина виконання контролювальних операцій	Коеф-т, що враховує час на обслуговування
1	Зовнішній огляд	1,2	55000+1000N	0,02+0,001 N	1,33
2	Перевірка розмірів	0,4	55000+1000N	0,13+0,001N	1,33
3	Перевірка на міцність	0,4	55000+1000N	0,02+0,001N	1,33
4	Зважування	0,4	55000+1000N	0,16+0,001N	1,33

Таблиця 5

Норми часу на виконання контролювальних операцій в цеху №4
(контролювання цоколів)

№ з/п	Операції контролювання	% вибірко-вості контролювання	Добова програма випуску, шт	Осн. частина виконання контролювальних операцій	Коеф., що враховує час на обслуговування
1	Зовнішній огляд	1,7	475000+1000N	0,03+0,001N	1,39
2	Перевірка розмірів	0,3	475000+ 1000N	0,14+0,001N	1,39
3	Перевірка різьби	1,7	475000+1000N	0.08+0,001N	1,39
4	Перевірка товщини цинкового покриття	0,7	475000+1000N	0,5+0,001N	1,39



Додаток Е До ТЕМИ 8

Рішення розрахункових задач

Задача 1

Коли менеджер розпочав обхід, у нього залишалась ще половина робочого часу. Ця половина складається з трьох частин: дві на обхід і одна третина на роботу в кабінеті. Відповідно, на обхід менеджер витратив $\frac{2}{3}$ від половини, тобто $\frac{1}{3}$ робочого часу.

Задача 2

Якщо загальну кількість учнів Піфагора прийняти за x , то можна записати наступне рівняння:

$$x - \left(\frac{x}{2} + \frac{x}{4} + \frac{x}{7} \right) = 3$$

Розв'язавши наведене рівняння отримаємо $x = 28$ учнів.

Задача 3

Прийнявши кількість присутніх на зборах за x , запишемо таке рівняння:

$$0,2x + 10 = 0,3(x - 10)$$

Звідси $x = 130$ осіб, тоді загальна кількість працівників у трудовому колективі складає

$$130 + 0,2x = 156 \text{ осіб.}$$

Задача 4

$80\% - 20\% - 40\% = 20\%$ літнього часу мають бути одночасно теплими, хмарним і вітряними.

Задача 5

Позначимо обсяг змінного завдання через x , тоді, використовуючи формулу арифметичної прогресії запишемо умову задачі таким чином:

$$14\frac{4}{13}x - 30 = 6x + \frac{(x-1)x \cdot 1}{2}$$

Після перетворень отримаємо квадратне рівняння:



$$x^2 - \frac{229}{13}x + 60 = 0$$

Це рівняння має два розв'язки: $x_1 = 13$, $x_2 = 4\frac{3}{13}$.

Оскільки кількість деталей, яку може виготовити працівник за зміну, має бути цілим числом, то змінне завдання становить 13 деталей.

Задача 6

Позначивши середню швидкість автомобіля як x , а відстань між містами – l , запишемо:

$$\frac{2l}{x} = \frac{l}{60} + \frac{l}{40}$$

Звідси отримаємо, отримаємо $x = 48$ км/год.

Задача 7

Оскільки на слова чорнявого відреагував банкір Біленко, отже це не він висловив думку. Відповідно, чорнявий – юрист Рудик. Біленко не чорнявий і не білявий, він – рудий, тоді підприємець Чорний – блондин.

Задача 8

Водій розглядає два можливі варіанти:

- а) їхати прямо, а це займе $5 \times \frac{2}{3} + 1 \times \frac{1}{3} = 3\frac{2}{3}$ годин;
- б) їхати в об'їзд, що займе $4 \times \frac{2}{3} + 4 \times \frac{1}{3} = 4$ годин.

Кращим рішенням є те, при якому добуток часу на кількість голосів працівників буде мінімальним, у даному випадку варто їхати прямо.

Задача 9

За один місяць кожна організація виконає таку частку завдання:

$$1\text{-ша} - 56\%/4 = 14\%, \quad 2\text{-га} - 95\%/45 = 19\%, \quad 3\text{-тя} - 14 + 19 = 33\%.$$

Всі організації за місяць можуть виконати замовлення на

$$14 + 19 + 33 = 66\%$$

Тоді всі три організації повністю виконають замовлення за



$$\frac{100}{66} = 1,5 \text{ місяця.}$$

Задача 10

За формулою комбінаторики отримуємо:

$$P = \frac{c_k^1 \cdot c_{n-k}^{m-1}}{c_n^m} = \frac{15!}{(15-3)!} = 2730 \text{ способів.}$$

Задача 11

Щоб знайти відповідь, необхідно побудувати матрицю відхилень спільної альтернативи від індивідуального рішення (див. табл. 1).

Таблиця 1

Матриця відхилень індивідуальних і групових альтернатив

Групові рішення	Оцінки в балах			Максимальне відхилення
	1-а особа	2-а особа	3-я особа	
<i>a1</i>	1	0	2	2
<i>a2</i>	2	2	0	2
<i>a3</i>	0	1	1	1
Найменше максимальне відхилення відповідає альтернативі <i>a3</i>				

Групова альтернатива *a3* має найменше відхилення спільного рішення з найвищою оцінкою в 3 бали від індивідуального.

Задача 12

Позначимо через x_1 та x_2 денні норми продуктів M і N відповідно та запишемо такі нерівності:

1) вимога щодо жирності харчування:

$$14x_1 + 4x_2 \ll 14; \quad (1)$$

2) вимога щодо калорійності харчування:

$$150x_1 + 200x_2 \gg 200. \quad (2)$$

Тоді умова мінімізації витрат матиме такий вигляд:

$$1,5x_1 + 2,5x_2 = \min. \quad (3)$$

Розв'язуючи систему нерівностей (1) і (2), одержимо, що

$$x_1 = M = 0,909 \text{ кг}, \quad x_2 = N = 0,138 \text{ кг}$$

із загальною вартістю денного раціону 2,16 у.о.



Задача 13

Коли пасажирський потяг відправляється із Москви, йому назустріч рухаються 8 зустрічних потягів: перший відправляється із Владивостока, а останній прибуває на вокзал Москви.

За сім діб руху московського потягу із Владивостока вирушать ще 7 потягів (в тому числі і той, що відправиться у момент прибуття московського потягу до Владивостока). Отже московська бригада отримає 15 листів за один рейс.

Задача 14

У зв'язку із зменшенням тривалості робочого тижня на один день, маємо зменшення продуктивності праці за день:

$$\frac{1}{5} - \frac{1}{6} = 0,033,$$

це за робочий тиждень складе – $0,033 \cdot 6 = 0,198$.

Відповідно, для збереження рівня зарплати необхідно збільшити продуктивність праці на 19,8%.

У випадку зменшення розміру зарплати на 10%, продуктивність праці має зрости лише на 7,8%.

При необхідності підвищення розміру зарплати на 10% потрібно продуктивність праці збільшити на:

$$(0,20 \cdot 1,10 - 0,167) \cdot 6 \cdot 100 = 31,8\%$$

Задача 15

Розглядаються такі варіанти рішення торгового агента:

а) летіти літаком

$$(1500 + 500) \times 0,1 + (1500 + 3000) \times 0,9 = 4250 \text{ грн};$$

б) їхати поїздом

$$3000 \times 0,1 + 3000 \times 0,9 = 3000 \text{ грн};$$

Отже, кращим є варіант – летіти літаком.

Задача 16

Співвідношенні 3:7:15 означає, що лінійних керівників має бути $3/25 = 12\%$, функціональних – $7/25 = 28\%$ і $15/25 = 60\%$. Фактично подано заяв на конкурс для заміщення посад лінійних керівників

$$12\% + (25\% \text{ від } 12\%) = 15\%,$$

$$\text{функціональних} - 28\% + (25\% \text{ від } 28\%) = 35\%,$$



а майстрів – $60\% - (25\% \text{ від } 60\%) = 45\%$.

По завершенню конкурсу вакантні посади було заповнено на:

$$15 + 35 + 45 = 95\%,$$

що відповідає кількості 95 найнятих працівників. Звідси отримуємо, що кількість найнятих лінійних працівників становить 15 осіб, функціональних – 35 осіб і майстрів – 45 осіб.

Задача 17

Нехай x – необхідний час на збирання 40 комбайнів, тоді можна записати рівняння:

$$(40/x + 4)(x - 2) = 36$$

Розв'яжемо квадратне рівняння

$$x^2 - x - 20 = 0$$

і одержимо, що $x = 5$ днів.

Тоді, відповідно, 36 комбайнів було зібрано за $5 - 2 = 3$ дні, при цьому на підприємстві за день збирали $36/3 = 12$ комбайнів.

Задача 18

Позначимо через x – кількість калійних добрив у 100 кг суміші, а через y – кількість калійних добрив, яку необхідно додати до суміші. Запишемо наступну систему рівнянь:

$$\begin{cases} x = 0,4 \cdot 100 = 40 \text{ кг} \\ \frac{x + y}{100 + y} = 0,6 \end{cases}$$

Після розв'язання системи рівнянь отримаємо, що $y = 50$ кг.



Додаток Ж До ТЕМИ 10

Таблиця 1

Вихідні дані до ділової гри

№ з/п	Показник	Бригади			
		№1	№2	№3	№ 4
1	2	3	4	5	6
1	Норми основного часу на обробку виробу А по операціях, хв.:				
	• токарна	10+N	12	20	18
	• сверлильна	8	8+N	15	17
	• фрезерна	28	22	40+0,5N	37
	• шліфувальна	6	5	10	12+N
2	Норми допоміжного часу на обробку виробу А по операціях, хв.:				
	• токарна	4+N	3	4	5
	• сверлильна	4	3+N	4	5
	• фрезерна	6	3	4+N	6
	• шліфувальна	2	2	3	5+N
3	Норми основного часу на обробку виробу В по операціях, хв.:				
	• токарна	18+N	16	35	37
	• сверлильна	14	12+N	25	27
	• фрезерна	16	16	15+N	13
	• шліфувальна	9	6	22	20+N
	• протяжна	5	6	12	16
4	Норми допоміжного часу на обробку виробу В по операціях, хв.:				
	• токарна	5+N	2,5	4	4
	• сверлильна	3	2,5+N	4	3
	• фрезерна	4	3	3+N	4
	• шліфувальна	2	2	3	3+N
	• протяжна	2	2	3	5



1	2	3	4	5	6
5	Норма часу на обслуговування робочого місця і відпочинок, %	8	7,5	7,5	7,5
6	Середньозмінні втрати часу викликані недоліками в обслуговуванні робочих місць, хв.:				
	• очікування налаדчика	6	6	7	7
	• очікування заготовок, інструментів і т.п.	7	9	8	7
7	Результати спостереження (баланс робочого дня одного робітника), хв.:				
	• підготовчо-заклучний час	22+0,5N	20+0,5N	28+0,5N	25+0,5N
	• основний час	252	280	275	275
	• допоміжний час	81	55	40	45
	• час відпочинку	16-0,5N	15-0,5N	17-0,5 N	15-0,5N
	• невиробнича робота	16	16	20	25
	• втрати з організаційних причин	18	15	15	14
	• втрати, що залежать від працівника	20	19	25	21
	• час робочого дня	420	420	420	420
8	Внаслідок покращення обслуговування і організації робочих місць середньозмінні втрати робочого часу скоротились на, %	43	37	37	40
9	Програма випуску, тис. шт.:				
	• виробів А	43	40	21	15
	• виробів В	38	36	22	17
10	Оптова ціна заводу, грн./шт.				
	• виріб А	20	20	20	20
	• виріб В	26	26	126	26
11	Відрядна оплата праці працівника, грн.	2100	2000	2150	2200



Додаток 3 До ТЕМИ 11

Розв'язок задачі „Ранок на дачі”

Для початку необхідно визначити необхідні ресурси, та з'ясувати особливості використання обладнання:

Для виконання всіх видів робіт необхідно 22 літри води (5 л, щоб вмитися, 2 л., щоб побритися, 4 л. для варіння картоплі, 1 л. для кави, 2 л. щоб заварити чай, 3 л. – помити біфштекси, 5 л. – помити посуд). Враховуючи, що на дачі є одне відро для води місткістю 12 л, за водою необхідно буде сходити двічі. Так як в чайнику можна закип'ятити лише 1 л. води, а для чаю – 2 л., то воду доведеться кип'ятити двічі. Біфштекси смажити доведеться у два заходи, оскільки за один, можна буде підсмажити, лише два (саме така кількість вміщується на пательні).

Виходячи з вище сказаного, справи можна розподілити наступним чином (див. таблицю, де в клітинках відмічено порядковий номер справи за умовою задачі)

Виконавці	Час, хв														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Батько	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Син	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
Донька															

Виконавці	Час, хв													
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Батько	4	4	2	2	15	15		3	3		6	6	6	
							16	16	16	16	16	16	16	
Син	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	
Донька					1	1	1	1	1	2	2	2	2	

Виконавці	Час, хв												
	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
Батько	6	6		7	7	7	7	7	9	9	9	9	
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Син	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Донька	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4



Виконавці	Час, хв												
	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
Батько	13	13		12	12	12	12	12	14	14	14	14	14
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Син	11	11	11	11	11	11	4	4	4	4	4	4	4
	6	6	3	3	3								
Донька	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6

Виконавці	Час, хв												
	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
Батько	16	16	16	16	16	16	16		18	18	18	18	18
Син	4	4	4	4	4	4	4	4	18	18	18	18	18
Донька	8	8	8	8	8	17	17	17	18	18	18	18	18

Виконавці	Час, хв												
	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Батько	18	18	18	18	18	20	20	20	20	20	21	21	21
Син	18	18	18	18	18	19	19	19	19	19	19	19	19
Донька	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	22	22	22

Виконавці	Час, хв												
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
Батько	21	21	22	22	22			23	23	23	23	23	23
Син	19	19	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23
Донька	22	22	22	22	22	22	22	23	23	23	23	23	23

Виконавці	Час, хв			
	94	95	96	97
Батько	23	23	24	24
Син	23	23		
Донька	23	23		

Отже, батько з сином мають встати о 6:23 та розбудити доньку на 19 хв. пізніше (о 6:42), щоб встигнути на електричку.



Назва предмету	Вірний номер	Пояснення
Коробок сірників	15	На Місяці немає кисню
Пайок з харчами	4	Деякий час можна прожити без їжі
Моток міцної мотузки	6	Може знадобитись для походу по нерівній місцевості
Парашут	8	Для того, щоб щось нести
Портативний нагрівач	13	На світлому боці Місяця гаряче
2 револьвери 45-го калібру	11	Для використання сили поштовху
Ящик згущеного молока	12	Потрібна вода, якої мало
Два балони з киснем	1	На Місяці немає повітря
Карта зоряного неба	3	Потрібна для навігації
Надувний пліт	9	Може мати деяку цінність як укриття або для того, щоб щось нести
Компас магнітний	14	Магнітне поле Місяця відрізняється від магнітного поля Землі
Галони з 20 літрами води	2	Без води довго не прожити
Сигнальні ракети	10	При відсутності кисню можна використовувати тільки для сили поштовху
Аптечка	7	Може знадобитись
Радіоприймач-передавач на сонячних батареях	5	Для комунікації



Додаток И До ТЕМИ 11

Ключ до тесту „Оцінка своєї інтелектуальності”

1. Одну годину, оскільки будильник задзвонить о 21 год.
2. Не може, бо для цього йому треба було б воскреснути.
3. Є.
4. Дев'ять.
5. Стільки ж як і Вам.
6. У кожному.
7. Жодну, бо у кімнаті темно.
8. На однаковій відстані.
9. Можуть.
10. Ні, тоді про нову еру ще не знали.
11. Одинадцять.
12. 50.
13. Всіх по парі.
14. Одна година.
15. Двадцять.
16. Ні, бо мертвим пенсію не дають.
17. Три, бо решта згоріли.
18. Під мокрим.



Додаток К До ТЕМИ 17

Таблиця 1

Тематика та зміст завдань для конкурсу КВН на знання менеджменту

№ з/п	Етапи конкурсу	Регламент	Завдання для виступу та його обов'язкові елементи
1	Візитка	5-7 хв. на виступ кожної команди	У даному виступі команда повинна представити себе, назву своєї команди, девіз, емблему, привітання, та пісенний ремікс на управлінську тематику (гімн менеджера, ода управлінню тощо)
2	„Управлінська розминка”	15 с. на постановку запитання 30 с. на обдумування відповіді	На сцену виходять капітани команд і по черзі задають командам-суперникам по одному запитанню управлінської тематики. Якщо команд-учасниць не більше 5, то і члени журі можуть задати по одному запитанню кожній з команд
3	„Конкурс капітанів: „Функції менеджменту у буденному житті”	до 3 хв. на виступ кожному капітану; 30 с. на відповідь на запитання суперників	Капітани команд одночасно виходять на сцену і у відповідності з жеребкуванням у художній формі висвітлюють, як знання функцій менеджменту допомогли знайти вихід із життєвої ситуації. Після виступів суперники задають один-одному по одному-два запитання за тематикою виступу
4	Конкурс-СТЕМ „Управлінська ситуація”	5-7 хв. на виступ кожної команди	Програється бажана управлінська ситуація, яка заздалегідь задається редакційною командою, або самостійно обирається учасниками, в сценічній формі з прийняттям науково-обґрунтованого рішення з поточних питань підприємства (орієнтовні приклади ситуацій в Додатку К1)



Таблиця 2

Приклад індивідуальної відомості
підрахунку результатів конкурсу „КВН” на знання менеджменту членом журі

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

№ з/п	Етапи конкурсу та критерії оцінки	Оцінки команд				
		1-ша команда	2-га команда	3-тя команда	4-га команда	5-га команда
1	Візитка (max 5 балів). Відповідність виступу тематиці, актуальність жартів, лаконічність, оригінальність та креативність, акторська гра, музичний супровід, оформлення виступу (наявність костюмів реквізиту)					
2	„Управлінська розминка” (max 5 балів). Швидкість мислення, наявність відповіді, влучність, відповідність тематиці та оригінальність запитання і відповіді, вміння команди орієнтуватися у невизначених, непередбачуваних ситуаціях					
3	Конкурс капітанів (max 5 балів). Відповідність тематиці, творчий підхід, наявність елементів гумору, ерудованість та енциклопедичність знань, швидкість мислення, ораторські здібності капітана					
4	Конкурс STEM (max 5 балів). Відповідність тематиці, творчий підхід, наявність елементів гумору, лаконічність, оригінальність та креативність, майстерність виконання, знання технології прийняття рішень, оформлення виступу (наявність музичного супроводу, костюмів, реквізиту)					



Таблиця 3

Шкала оцінки

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Повне недотримання критеріїв виступу, низька сценічна культура та майстерність виконання	Невідповідність тематикі, „перетягування часу”, низька сценічна культура та майстерність виконання	Неповне розкриття тематики, недоліки в оформленні виступу, середній рівень сценічної культури, достатній рівень акторської майстерності	Незначне недотримання критеріїв виступу, недоліки в оформленні виступу, при високому рівні сценічної культури та акторської майстерності	Дотримання на високому рівні усіх критеріїв виступу, висока сценічна культура та акторська майстерність

Прізвища студентів-учасників, яких на вашу думку треба відзначити окремо:

Член журі _____ / _____ /
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар журі _____ / _____ /
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

„_____” 20__ р.



Приклад зведеної відомості
підрахунку результатів конкурсу КВН на знання менеджменту

№ з/п	Етапи конкурсу	Оцінки команд				
		1-ша команда	2-га команда	3-тя команда	4-та команда	5-та команда
1	Візитка					
2	„Управлінська розминка”					
	Сума балів після 2-х конкурсів					
3	Конкурс капітанів					
	Сума балів після 3-х конкурсів					
4	Конкурс- STEM					
	Загальна сума балів команди					
	Підсумкове місце у грі					

Голова журі _____ / _____/
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Члени журі _____ / _____/
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ / _____/
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ / _____/
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ / _____/
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар журі _____ / _____/
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

„_____” 20__ р.



Приклади ситуацій для конкурсу СТЕМ

Ситуація 1

Співробітник комп'ютерної фірми заключив строковий трудовий договір терміном на два роки. Працює він добре, керівництво фірми ним задоволене. Відносини співробітника з колективом склалися нормальні: не надто тісні але доброзичливі. Про співробітника відомо, що інтереси роботи він ставить понад усе. Проте, через півтора року роботи він оголошує про те, що бажає звільнитися, пояснюючи своє бажання можливістю роботи за кордоном. Ця заява співпадає з періодом інтенсивних робіт над новим проектом. Співробітник повідомляє, що від'їздитиме через пару тижнів, і готовий завершити роботу над проектом за домовленістю, перебуваючи за кордоном. Директор змушений відпустити співробітника, виплативши за останній місяць роботи його мінімальну зарплату (в 9 раз нижче звичайної). Співробітник висловлює незадоволення тим, що не отримав зароблених грошей, на які розраховував і від'їздить. Через певний час на фірму приходить повістка до суду. Виявляється що мати замовника подала позов з вимогою виплатити повну заробітну плату за останній місяць відповідно до договору і компенсацію за моральний ущерб.

Команді необхідно відстояти інтереси директора фірми – не допустити погіршення іміджу фірми, але і не виплачувати додаткових сум.

Ситуація 2

Фірма планує взяти участь у виставці в іншому місті. Подала заявку, підписала договір і проплатила участь. В силу певних обставин фірма змушена відмовитися від участі в останній момент. До цього моменту всю суму за участь було сплачено. Фірма попередила організаторів виставки про свою відмову спочатку усно, а потім направила лист з офіційною відмовою. Організатори відмовилися повернути кошти, мотивуючи це тим, що письмова відмова прийшла безпосередньо перед виставкою і що повернення платежу непередбачено умовами договору. Фірма наполягає на поверненні оплати, оскільки участі вона не брала, послуги не надавалися і ніяких втрат організатори не зазнали, адже вільні місця на виставці були й на момент виникнення конфлікту.



Інформаційним спонсором організаторів виступає компанія для якої згадана фірма є одним із старих та надійних клієнтів.

Команді необхідно відстояти інтереси фірми – повернути гроші, при необхідності заручитися підтримкою інформаційного спонсора.

Ситуація 3

Фірма заключила контракт з покупцем на поставку, збір та установку меблів в певний термін. Проте від зазначеної в контракті дати пройшло більше тижня, а меблі так і не було доставлено. Після неодноразових дзвінків зі сторони покупця поставку меблів здійснили, проте працівники при доставці пошкодили кахель в квартирі клієнта. На зауваження дружини клієнта працівники (двоє з яких є родичами директора фірми) сказали, що кахель все рівно старий і взагалі жінки мало розуміються на таких речах.

Клієнт викликавши менеджера фірми, вимагає відшкодувати матеріальні та моральні збитки, а також звільнити робітників, які здійснювали доставку меблів, за халатність.

Команді необхідно відстояти інтереси директора – не відшкодовувати ніяких збитків, оскільки діяльність фірми на сьогоднішній день збиткова, а також не зіпсувати репутацію фірми і зберегти з родичами гарні стосунки.



Приклад картки проблемних питань дидактичної гри
„Брейн-ринг”

№ з/п	Зміст запитання	Правильна відповідь
1	Що розуміють під наступним визначенням: „Цілеспрямований вплив на систему з метою її поліпшення або переходу в інший стан”?	Управління
2	Що розуміють під наступним визначенням: „Процес спонукання людини до дії для досягнення власних цілей та цілей організації”?	Мотивація
3	Назвіть прізвище німецького вченого, який на початку XX ст. сформулював концепцію раціональної бюрократії у менеджменті	Макс Вебер
4	Чому для відображення рівнів управління було обрано піраміду?	Для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях
5	Що передбачає горизонтальний поділ праці в організації?	Створення відділів і підрозділів за виробничими функціями
6	На які групи поділяються фактори макросередовища організації?	Прямого та непрямого впливу
7	Що розуміють під наступним визначенням: „Процес обміну інформацією, форма зв'язку, спосіб спілкування і передачі інформації у вигляді різноманітних повідомлень”?	Комунікація
8	Назвіть термін активного розвитку „Школи наукового управління” у менеджменті	(1885-1920 рр.)
9	Що означає слово „функція” в перекладі з латинської?	Здійснення, виконання
10	Як називають сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи?	Управлінське рішення



Приклад відомості
дидактичної гри „БРЕЙН-РИНГ”
серед студентів ___групи напряму підготовки „Менеджмент”

1. Рейтинг команд за результатами ігрових турів

№ з/п ігрових турів	НАЗВИ КОМАНД		
	Команда 1	Команда 2	Команда 3
1			
2			
3			
Усього балів			

2. Рейтинг команд за результатами виступів у тайм-аутах

Назви команд	Прізвище та ініціали студента	Зміст виступу	Кількість балів
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		



Таблиця 7

Приклад відомості результатів дидактичної гри „Що? Де? Коли?”

Склад команд	Бали рейтингу за № запитань												Загальна сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Капітан команди _____													
Члени команди (п.і.б.):													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
1. Капітан команди _____													
Члени команди (п.і.б.):													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
1. Капітан команди _____													
Члени команди (п.і.б.):													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													

Ведучий: _____ / _____ /
(підпис) (п. і. б.)

Секретар: _____ / _____ /
(підпис) (п. і. б.)

„_____” 20__ р.



Таблиця 8

Приклад відомості результатів рейтингу авторів запитань для
дидактичної гри „Що? Де? Коли?”

Прізвище, ім'я та по батькові автора запитань	Бали рейтингу												Загальна сума	
	Номер запитання Номер туру	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
	1													
	2													
	3													
	1													
	2													
	3													
	1													
	2													
	3													
	1													
	2													
	3													
	1													
	2													
	3													
	1													
	2													
	3													

Ведучий: _____ / _____ /
(підпис) (п. і. б.)

Секретар: _____ / _____ /
(підпис) (п. і. б.)

„_____” 20__ р.



Додаток Л

Вихідні дані до виконання курсової роботи

№ варіанту	Напрямок виробничої діяльності	Види продукції (товарів або послуг), що виробляється (реалізується або надається)	Обсяги реалізації за рік		Величина ЗВ, що припадає на окремих вид продукції, тис. грн.		Величина ПВ, тис. грн.	Трудовісткість одиниці продукції		Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, %			Функціональна служба	Ключова посада у розрахунковій службі
			Од. вим.	Кількість	Кількість	Вид продукції, тис. грн.		од. виміру	кількість	загальна	ІТР	в тому числі цехового		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Виробництво хлібобулочних виробів	Хлібобулочні вироби	тис. грн.	3500,0	1681,6	1050,0	люд.-год./грн.	0,07	33,7	22,7	11,0	Кондитерський цех	Головний технолог	
		Кондитерські вироби	тис. грн.	800,0	384,4		люд.-год./грн.	0,26						
2	Надання банківських послуг	Надання кредитів	тис. грн.	800,0	450,0	337,5	люд.-год./грн.	0,077	37,3	—	—	Відділ кредитування та фінансування інвестицій	Начальник відділу	
		Відкриття депозитного рахунку	тис. грн.	450,0	237,5		люд.-год./грн.	0,07						
3	Виробництво іграшок	М'які іграшки	тис. грн.	20000,0	9250,0	6500,0	люд.-год./грн.	0,03	30,9	19,8	11,1	Виробничо-технічний відділ	Головний енергетик	
		Ялинкові прикраси	тис. грн.	9000,0	5260,0		люд.-год./грн.	0,012						
4	Торгівля	Лікарські засоби та вироби медичного призначення	тис. грн.	2100,0	1400,0	360,0	люд.-год./грн.	0,001	19,1	—	—	Відділ постачання	Менеджер відділу постачання	
		Косметичні засоби	тис. грн.	500,0	300,0		люд.-год./грн.	0,15						

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5	Надання консалтингових послуг	Ведення бухгалтерського обліку	тис.грн.	120,0	69,6	31,0	люд.-год./грн.	0,54	20,0	—	—	Відділ обслуговування юридичних осіб	Начальник відділу обслуговування юридичних осіб
							люд.-год./грн.	0,26					
6	Виробництво газової опалювальної техніки	Котел "Данко"	тис.грн.	126000,0	78830,3	17226,0	люд.-год./грн.	1,81	13,7	10,1	3,6	Конструкторське бюро основного виробництва	Головний конструктор
		Котел "Рівне-терм"	тис.грн.	48000,0	30030,0		люд.-год./грн.	1,97					
7	Виробництво ємностей зі скла	Склогара для алкогольних напоїв	тис.грн.	18270,0	10591,3	4821,7	люд.-год./грн.	0,015	20,0	14,6	5,4	Плавильний цех	Майстер
		Склогара для лікарських засобів	тис.грн.	15000,0	8695,7		люд.-год./грн.	0,013					
8	Діяльність автомобільного транспорту	Перевезення у приміському сполученні	тис.грн.	154,0	89,3	38,4	люд.-год./грн.	0,002	20,0	—	—	Відділ пасажирських перевезень	Механік
		Перевезення у міжміському сполученні	тис.грн.	111,0	64,3		люд.-год./грн.	0,002					
9	Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	Високовольтна апаратура високої напруги	тис.грн.	640,0	347,8	179,3	люд.-год./грн.	0,54	25,0	15,6	9,4	Відділ заготівельно-каркасного виробництва	Начальник відділу заготівельно-каркасного виробництва
		Вимикачі високовольтні масляні	тис.грн.	350,0	190,2		люд.-год./грн.	0,44					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
10	Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів	Вікна	тис.грн	77550,0	46642,4		люд.-год./грн.	0,001	17,0	14,5	2,5	Виробничий відділ	Начальник відділу виробництва
		Виробництво блоків, стропил, ферм для покрівель	тис.грн	195100,0	117342,8	33587,3	люд.-год./грн.	0,002					
11	Виробництво галантерейних виробів	Шкіряні жіночі сумки	тис.грн.	10000,0	5942,0	2087,0	люд.-год./грн.	0,072	18,0	15	3,0	Закрійно-швейний цех	Дизайнер закрійно-швейного цеху
		Гаманці	тис.грн.	6000,0	3565,2		люд.-год./грн.	0,014					
12	Надання послуг на ринку житла та нерухомості	Купівля - продаж житла	тис.грн	3800,0	1211,6	1615,1	люд.-год./грн.	0,015	56,0	—	—	Відділ маркетингу	Маркетолог
		Оренда приміщень	тис.грн	180,0	57,4		люд.-год./грн.	0,015					
13	Виробництво хлібобулочних виробів	Хлібобулочні вироби	тис.грн	2805,0	1646,9	414,6	люд.-год./грн.	0,07	19,0	11,3	7,7	Пекарський цех	Головний технолог
		Весільні короваї	тис.грн	210,0	123,3		люд.-год./грн.	0,15					
14	Виробництво меблів	Спальні гарнітури	тис.грн	19800,0	11334,8		люд.-год./грн.	0,12	21,0	11,2	9,8	Столярний цех	Майстер
		Ремонт та реставрація м'яких частин	тис.грн	850,0	486,6	3142,4	люд.-год./грн.	0,145					
15	Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв	Пиво	тис.грн.	4860,0	2641,3	1224,6	люд.-год./грн.	0,05	25,0	14,5	10,5	Цех по розливу готової продукції	Начальник цеху по розливу готової продукції
		Мінеральна вода	тис.грн.	1900,0	1032,6		люд.-год./грн.	0,02					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
16	Послуги газопостачання	Постачання природного газу	тис.грн.	4494,0	2442,4	1066,5	люди-год./грн.	0,039	25,0	15,6	9,4	Служба по розрахунках за спожитий природний газ	Старший майстер
		Постачання зрідженого газу	тис.грн.	1393,2	757,2		люди-год./грн.	0,065					
17	Будівництво	Житлове будівництво	тис.грн.	31000,0	17634,1	8210,5	люди-год./грн.	0,015	21,5	11,3	10,2	Виробничо-технічний відділ	Головний інженер
		Діяльність у сфері архітектури	тис.грн.	21700,0	12343,8		люди-год./грн.	0,002					
18	Надання поліграфічних послуг	Вітальні листівки	тис.грн.	15000,0	8858,7	2480,1	люди-год./грн.	0,015	18,5	14,2	4,3	Виробничий відділ	Менеджер у сфері видавничо-поліграфічної діяльності
		Рекламні листівки	тис.грн.	3500,0	2067,0		люди-год./грн.	0,012					
19	Виробництво швейних виробів	Верхній одяг	тис.грн.	39100,0	23375,0	5305,8	люди-год./грн.	0,006	17,5	10,8	6,7	Цех пошиття одягу	Закрійник
		Спідній одяг	тис.грн.	2740,0	1638,0		люди-год./грн.	0,011					
20	Виробництво інших виробів з деревини	Сірки	тис.грн.	7800,0	4945,7	820,7	люди-год./грн.	0,013	12,5	6,1	6,4	Відділ постачання	Начальник відділу
		Виробництво ручок і держаків для інструменту, мотел, щток	тис.грн.	1260,0	798,9		люди-год./грн.	0,106					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
21	Надання поліграфічних послуг	Візитки	тис.грн.	250,0	73,9	622,0	люді-год./грн.	0,015	59,2	—	—	Комп'ютерний відділ	Дизайнер
		Календарі	тис.грн.	1200,0	354,8		люді-год./грн.	0,013					
22	Виробництво стolarsких виробів	Дверні блоки	тис.грн.	500,0	268,6	161,3	люді-год./грн.	0,022	25,9	15,0	10,9	Деревообробний цех	Майстер
		Віконні блоки	тис.грн.	360,0	193,4		люді-год./грн.	0,025					
23	Будівництво	Будівництво житла	тис.грн.	4460,0	2566,0	864,5	люді-год./грн.	0,015	20,6	13,0	7,6	Цех по виготовленню бетону	Майстер
		Реконструкція та ремонт	тис.грн.	1330,0	765,2		люді-год./грн.	0,164					
24	Надання банківських послуг	Надання кредитів	тис.грн.	1800,0	598,1	745,5	люді-год./грн.	0,077	54,1	42,2	11,9	Відділ фінансового планування	Економіст
		Відкриття депозитних рахунків	тис.грн.	100,0	33,2		люді-год./грн.	0,07					
25	Виробництво кондитерських виробів	Торти	тис.грн.	5000,0	2808,0	1304,3	люді-год./грн.	0,025	22,5	14,4	8,1	Лабораторія якості	Технолог
		Тістечка	тис.грн.	3000,0	1684,8		люді-год./грн.	0,035					
26	Виробництво опалювальної техніки	Газові котли	тис.грн.	1889,0	914,4	496,6	люді-год./тис.грн.	0,075	33,2	21,0	12,2	Виробничо-технічний відділ	Начальник відділу
		Вентилі, крани, клапани	тис.грн.	175,0	84,7		люді-год./грн.	0,098					
27	Виробництво ковбасних виробів	Варені ковбаси	тис.грн.	2500,0	1284,4	1328,5	люді-год./грн.	0,045	29,1	17,0	12,1	Виробничий відділ	Головний технолог
		Копчені ковбаси	тис.грн.	3800,0	1952,3		люді-год./грн.	0,048					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
28	Виробництво фанери, плит та панелей, шпону	Ламінована фанера	тис.грн.	155300,0	79788,2	6044,0	люд.-год./грн.	0,003	29,1	25,0	4,1	Відділ кадрів	Менеджер по персоналу
		Деревостружкові плити	тис.грн.	17500,0	8990,9		люд.-год./грн.	0,002					
29	Виробництво безалкогольних напоїв	Мінеральна вода	тис.грн.	11530,0	5497,6	525,8	люд.-год./грн.	0,02	34,2	24,1	10,1	Економічний відділ	Економіст
		Соки	тис.грн.	12858,0	6130,8		люд.-год./грн.	0,015					
30	Ремонт і технічне обслуговування автомобілів	Технічне обслуговування	тис.грн.	750,0	339,7	2159,6	люд.-год./грн.	0,012				Відділ збуту	Менеджер зі збуту
		Капітальний ремонт	тис.грн.	1185,0	536,7		люд.-год./грн.	0,038	37,5	23,9	13,6		
31	Виробництво залізобетонних конструкцій	Виробництво бетонних блоків	тис.грн.	8050,0	3937,5	213,9	люд.-год./грн.	0,06			10,2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер
		Виробництво плит	тис.грн.	1120,0	547,8		люд.-год./грн.	0,05	32,5	22,3			
32	Побутове обслуговування	Ремонт взуття	тис.грн.	750,0	339,7	8128,6	люд.-год./грн.	0,09			13	Відділ маркетингу	Маркетолог
		Ремонт побутової техніки	тис.грн.	37,0	16,8		люд.-год./грн.	0,125	37,5	24,5			
33	Роздрібна торгівля	Продаж підшипників	тис.грн.	12270,0	5779,3	6044,0	люд.-год./грн.	0,001			—	Бухгалтерія	Головний бухгалтер
		Продаж шин	тис.грн.	19780,0	9316,7		люд.-год./грн.	0,001	35,0	—			

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
34	Розроблення програмного забезпечення	Розроблення програмного забезпечення для бухгалтерії	тис. грн.	2300,0	875,0	826,1	люд.-год./ грн.	0,025	47,5	35,0	12,5	Бухгалтерія	Головний бухгалтер
		Розроблення ігрових програм	тис. грн.	100,0	38,0		люд. – год. / грн.	0,035					
35	Виробництво швейних виробів	Спеодія	тис. грн.	5510,0	2495,5	1627,7	люд.-год./ грн.	0,005	37,5	—	—	Швейний цех	Майстер швейного цеху
		Чохли для меблів	тис. грн.	480,0	217,4		люд.-год./ грн.	0,004					
36	Виробництво кулінарних виробів	Мясні напівфабрикати	тис. грн.	2340,0	1042,8	1063,8	люд.-год./ грн.	0,025	38,5	24,1	14,4	Цех розфасовки готової продукції	Начальник цеху розфасовки готової продукції
		Рибні напівфабрикати	тис. грн.	1473,0	656,4		люд.-год./ грн.	0,019					
37	Побутове обслуговування	Готель	тис. грн.	356,0	186,5	119,9	люд.-год./ грн.	0,105	27,7	—	—	Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів
		Перукарня	тис. грн.	241,2	126,4		люд.-год./ грн.	0,150					
38	Роздрібна торгівля пальним	Бензин	тис. грн.	69970,0	30675,3	46798,9	люд.-год./ грн.	0,001	39,5	25,2	14,3	Відділ постачання та збуту	Менеджер з постачання
		Дизпаливо	тис. грн.	93530,0	41004,1		люд.-год./ грн.	0,001					
39	Виробництво фруктових та овочевих соків	Натуральні соки	тис. грн.	22560,0	10707,8	6173,3	люд.-год./ грн.	0,015	34,5	—	—	Відділ маркетингу та збуту	Маркетолог
		Нектари	тис. грн.	2133,0	1012,4		люд.-год./ грн.	0,011					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
40	Роздрібна торгівля офісним та комп'ютерним устаткуванням	Продаж офісного устаткування	тис.грн	202,0	109,2	70,7	люд.-год./грн.	0,002				Комерційний відділ	Менеджер зі збуту
		Продаж комп'ютерів та програмного забезпечення	тис.грн	182,0	98,4		люд.-год./грн.	0,003	25,4	15,0	10,4		
41	Послуги автосервісу	Ремонт автомобілів	тис.грн.	2108,0	954,7	1034,8	люд.-год./грн.	0,05	37,5	21,2	16,3	Комерційний відділ	Логіст
		Мийка	тис.грн.	1700,0	769,9		люд.-год./грн.	0,025					
42	Молокопереробна промисловість	Молоко	тис.грн.	3200,0	1547,5	1029,2	люд.-год./грн.	0,05	27,1	—	—	Відділ постачання та збуту	Логіст по заготівлі молокасирово вини
		Сир	тис.грн.	1070,0	517,4		люд.-год./грн.	0,075					
43	Виробництво меблів	М'ягкі меблі	тис.грн.	3200,0	1580,5	1153,6	люд.-год./грн.	0,07	27,7	18,0	9,7	Планово-економічний відділ	Економіст по нормуванню праці
		Кухні	тис.грн.	1800,0	889,0		люд.-год./грн.	0,047					
44	Виробництво опалювальної техніки	Газові котли	тис.грн.	1650,0	700,9	809,6	люд.-год./грн.	0,075				Дільниця по зборці комплекс-тучних	Начальник дільниці
		Котли на твердому паливі	тис.грн.	1050,0	446,0		люд.-год./грн.	0,085	28,6	14,0	14,6		
45	Виробництво опалювально-вентиляційних констукцій	Опалювальна техніка	тис.грн.	2820,0	1350,7	1012,1	люд.-год./грн.	0,075	33,9	20,0	13,9	Конструк-торське бюро основного виробництва	Начальник конструкторського бюро
		Вентилятори	тис.грн.	1300,0	622,7		люд.-год./грн.	0,06					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
46	Надання банківських послуг	Надання кредитів	тис.грн.	477,0	177,0	299,5	люд.-год./грн.	0,077	48,8	—	—	Бухгалтерія	Бухгалтер по обслуговуванню юридичних осіб
		Розрахунково-касове обслуговування	тис.грн.	370,0	137,3		люд.-год./грн.	0,05					
47	Торгівля	Продаж побутової техніки	тис.грн.	75,0	36,9	25,6	люд.-год./грн.	0,003	32,1	18,0	14,1	Комерційний відділ	Товарознавець
		Продаж мобільних телефонів	тис.грн.	35,0	17,2		люд.-год./грн.	0,001					
48	Діяльність автомобільного транспорту	Вантажні перевезення в межах України	тис.грн.	15519,0	6428,3	26587,8	люд.-год./грн.	0,005	42,8	—	—	Диспетчерська	Головний диспетчер
		Міжнародні вантажні перевезення	тис.грн.	70133,0	29050,6		люд.-год./грн.	0,007					
49	Будівництво	Будівництво житла	тис.грн.	12838,0	5739,9	4798,3	люд.-год./грн.	0,015	38,3	25,6	12,7	Монтажна дільниця	Начальник монтажної дільниці
		Покривельні роботи	тис.грн.	4451,0	1990,0		люд.-год./грн.	0,025					
50	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	Борошно	тис.грн.	216920,0	102015,3	57106,2	люд.-год./грн.	0,001	35,1	25,6	9,5	Борошномельний цех	Начальник борошномельного цеху
		Крупа манна	тис.грн.	7600,0	3574,2		люд.-год./грн.	0,005					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
51	Діяльність автомобільного транспорту	Міжнародні вантажні перевезення	тис.грн.	25000,0	11141,3	7114,1	люди-годи/грн.	0,006	38,5	–	–	Комерційний відділ	Логіст
		Міжнародні пасажирські перевезення	тис.грн.	500,0	222,8		люди-годи/грн.	0,015					
52	Роздрібна торгівля	Торгівля мисливським и товарами	тис.грн.	582,0	308,7	173,2	люди-годи/грн.	0,015	26,8	22,0	4,8	Бухгалтерія	Касир
		Торгівля товарами для риболовлі	тис.грн.	310,0	164,4		люди-годи/грн.	0,015					
53	Виробництво металопластикових виробів	Металопластикові вікна	тис.грн.	1500,0	773,9		люди-годи/грн.	0,06				Цех по складанню склопакетів	Начальник цеху складання склопакетів
		Підвіконня та фурнітура для металопластикових виробів	тис.грн.	300,0	154,8	375,7	люди-годи/грн.	0,053	28,8	–	–		
54	Лісництво та лісозаготівлі	Лісозаготівля, виробництво ділової деревини	тис.грн.	78109,2	35375,5	21711,6	люди-годи/грн.	0,005	37,5	21,5	16,0	Лісництво	Лісничий
		Вирощування різьблених ялинко	тис.грн.	1789,5	810,5		люди-годи/грн.	0,07					
55	Виробництво добрив та азотних сполук	Аміачна вода	тис.грн.	51800,0	26951,0	10891,7	люди-годи/грн.	0,055	28,2	17,1	11,1	Цех по виробництву адипинової кислоти	Економіст цеху
		Адипінова кислота	тис.грн.	1500,0	780,4		люди-годи/грн.	0,045					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
56	Виробництво швейних виробів	Куртки жіночі	тис.грн.	10000,0	5565,2	2521,7	люд.-год./грн.	0,015	23,2	15,8	7,4	Закрійний цех	Моделер
		Жіночі плаття	тис.грн.	5000,0	2782,6		люд.-год./грн.	0,02					
57	Діяльність автомобільного транспорту	Автомобільні перевезення	тис.грн.	7500,0	4114,1	1954,6	люд.-год./грн.	0,005	24,3	17,5	6,8	Виробничо-технічний відділ	Інженер по технічній безпеці
		Автосервіс	тис.грн.	3600,0	1974,8		люд.-год./грн.	0,02					
58	Молокопереробна промисловість	Кисломолочні продукти	тис. грн.	1135,0	616,8	748,0	люд.-год./грн.	0,05	25,0	–	–	Відділ постачання та збуту	Менеджер по збуту
		Твердий сир	тис. грн.	2994,0	1627,2		люд.-год./грн.	0,075					
59	Надання банківських послуг	Надання кредитів	тис. грн.	542,0	289,5	152,8	люд.-год./грн.	0,077	26,3	18,5	7,8	Кредитний відділ	Економіст кредитного відділу
		Факторингові операції	тис. грн.	260,0	138,9		люд.-год./грн.	0,085					
60	Виробництво засобів зв'язку	Радіоприймачі	тис. грн.	1120,0	599,8	472,8	люд.-год./грн.	0,035	26,1	16,5	9,6	Відділ головного енергетика	Енергетик 1-ї категорії
		Телефонні апарати	тис. грн.	1380,0	739,0		люд.-год./грн.	0,055					
61	Молокопереробна промисловість	Сметана	тис. грн.	1500,0	735,9	1357,5	люд.-год./грн.	0,1	32,3	24,8	7,5	Виробничо-технічний відділ	Головний технолог
		Молоко	тис. грн.	4300,0	2109,5		люд.-год./грн.	0,05					
62	Молокопереробна промисловість	Молоко	тис. грн.	1620,0	847,6	1051,6	люд.-год./грн.	0,05	27,8	15,6	12,2	Цех по фасуванню продукції	Начальник цеху
		Масло	тис. грн.	3600,0	1883,5		люд.-год./грн.	0,15					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
63	Виробництво продукції промислового призначення	Карбюратори	тис. грн.	16800,0	8631,3	4470,4	люди-год./грн.	0,015	29,1	16,6	12,5	Виробничо-технічний відділ	Інженер по налагоді обладнання
		Фільтри	тис. грн.	4400,0	2260,6		люди-год./грн.	0,025					
64	Виробництво меблів	Шафи	тис. грн.	16500,0	8070,7	5298,9	люди-год./грн.	0,011	32,5	21,4	11,1	Цех по виготовленню декоративних елементів меблів	Начальник цеху
		Столи	тис. грн.	6000,0	2934,8		люди-год./грн.	0,012					
65	Переробка цукрових буряків та виробництво цукру	Цукор	тис. грн.	64050,0	30122,1	16413,1	люди-год./грн.	0,005	35,1	19,9	15,2	Відділ постачання і збуту	Менеджер по реалізації
		М'ясо	тис. грн.	480,0	225,7		люди-год./грн.	0,002					
66	Будівництво	Промислові будівництва	тис. грн.	201660,0	91477,7	55601,3	люди-год./грн.	0,002	37,4	21,3	16,1	Відділ кадрів	Начальник відділу
		Ремонт будівель	тис. грн.	3500,0	1587,7		люди-год./грн.	0,004					
67	Надання житлово-комунальних послуг	Надання послуг з централізованого опалення	тис. грн.	18300,0	8845,0	22755,0	люди-год./грн.	0,005	33,3	20,5	12,8	Відділ з розрахунків із споживачами	Старший оператор
		Надання послуг з постачання гарячої води	тис. грн.	76000,0	36733,3		люди-год./грн.	0,006					
68	Переробка цукрових буряків та виробництво цукру	Цукор-пісок	тис. грн.	165250,0	74242,8	46106,0	люди-год./грн.	0,004	38,0	26,5	11,5	Виробничо-технічний відділ	Технолог
		Цукор-рафінад	тис. грн.	2187,5	982,8		люди-год./грн.	0,007					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
69	Виробництво хлібобулочних виробів	Хліб	тис. грн.	5650,0	2878,2	1312,8	люди-год./ грн.	0,07	29,7	18,6	11,1	Відділ збуту	Експедитор
		Булочні та кондитерські вироби	тис. грн.	450,0	229,2		люди-год./ грн.	0,25					
70	Діяльність автомобільного транспорту	Надання послуг з перевезення пасажирів у пасажирському режимі руху	тис. грн.	1700,0	952,2		люди-год./ грн.	0,05				Ремонтне господарство	Майстер
		Надання послуг з перевезення пасажирів у режимі маршрутного таксі	тис. грн.	1600,0	896,2	542,8	люди-год./ грн.	0,06	22,7	16,5	6,2		
71	Торгівля	Гуртова торгівля лікєро-горілчаними виробами	тис. грн.	16000,0	9136,2	3256,8	люди-год./ грн.	0,002	21,2	15,6	5,6	Відділ постачання	Товарознавець
		Торгівля тютюновими виробами	тис. грн.	5200,0	2969,3		люди-год./ грн.	0,002					
72	М'ясо-переробна промисловість	Вироби з м'яса	тис. грн.	15900,0	7996,1	3991,3	люди-год./ грн.	0,03	30,6	22,2	8,4	Планово-економічний відділ	Економіст по нормуванню праці
		Шкіри ВРХ та свиней	тис. грн.	2100,0	1056,1		люди-год./ грн.	0,02					

Продовження додатку Д1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
73	Надання побутових послуг	Індивідуальний пошив верхнього одягу	тис.грн.	712,0	344,1	206,8	люд.-год./грн.	0,025	33,3	20,4	12,9	Відділ постачання	Старший інженер відділу
		Ремонт годинників	тис.грн.	145,0	70,1		люд.-год./грн.	0,02					
74	Електроенергетика	Постачання електроенергії	тис.грн.	176000,0	85704,3	48724,6	люд.-год./грн.	0,005	32,8	19,6	13,2	Відділ з розрахунків із споживачами	Бухгалтер по обслуговуванню юридичних осіб
		Передача електроенергії	тис.грн.	29000,0	14121,7		люд.-год./грн.	0,005					
75	Діяльність ресторанів	Продаж страв, призначених, для споживання в закладах ресторанного господарства	тис.грн.	18600,0	8747,4		люд.-год./грн.	0,025	35,1	25,0	10,1	Цех по виготовленню напівфабрикатів	Технолог
		Продаж страв, призначених, для споживання в закладах швидкого обслуговування (закусочних, вареничних, сосисочних, кіосках тощо)	тис.грн.	3200,0	1504,9	5544,8	люд.-год./грн.	0,004					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
76	Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв	Пиво	тис.грн.	8400,0	4163,5	3778,3	люди-год./грн.	0,035	31,6	21,6	10	Відділ маркетингових досліджень	Начальник бюро реклами
77	Надання житлово-комунальних послуг	Послуги з водо-постачання	тис.грн.	50000,0	23007,2	33061,6	люди-год./грн.	0,003	36,5	21,8	14,7	Абонентський відділ	Начальник абонентського відділу
78	Надання житлово-комунальних послуг	Послуги з водовідведення	тис.грн.	75000,0	34510,9	882,4	люди-год./грн.	0,005	29,7	20,4	9,3	Планово-виробничий відділ	Інженер по благоустрою
79	Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв	Пиво	тис.грн.	6060,0	3359,3	1440,7	люди-год./грн.	0,025	23,5	14,9	8,6	Цех по розливу готової продукції	Майстер
80	Виробництво швейних виробів	Квас	тис.грн.	2400,0	1330,4	4945,7	люди-год./грн.	0,015	32,5	22,5	10	Склад готової продукції	Експедитор
81	Молокопереробна промисловість	Чоловічий верхній одяг	тис.грн.	15000,0	7337,0	1441,8	люди-год./грн.	0,006	33,3	21,3	12,0	Цех з виготовлення кисломолочної продукції	Технолог
		Дитячий верхній одяг	тис.грн.	6000,0	2934,8		люди-год./грн.	0,006					
		Кисломолочні продукти	тис.грн.	3600,0	1740,0		люди-год./грн.	0,06					
		Масло	тис.грн.	2375,0	1147,9		люди-год./грн.	0,15					

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
82	Електроенергетика	Постачання електроенергії	тис.грн.	85000,0	38619,6	23569,3	люди-год./грн.	0,005	37,3	23,6	13,7	Абонентський відділ	Бухгалтер по обслуговуванню фізичних осіб
		Обслуговування електромереж	тис.грн.	2200,0	999,6		люди-год./грн.	0,01					
83	Оптова торгівля	Продаж сільсько-господарської техніки	тис.грн.	13440,0	6934,3	19512,2	люди-год./грн.	0,001	28,8	-	-	Комерційний відділ	Менеджер зі збуту
		Торгівля мінеральними добривами	тис.грн.	80056,0	41304,3		люди-год./грн.	0,001					
84	Виробництво м'яса	Виробництво свяжого, охолодженого, замороженого м'яса в тушах	тис.грн.	8300,0	3717,0	2629,7	люди-год./грн.	0,025	38,2	24,5	13,7	Ремонтний відділ	Начальник ремонтного відділу
		Забій худоби	тис.грн.	1200,0	537,4		люди-год./грн.	0,035					
85	Виробництво морозива	Виробництво вершкового, молочного та плодово-ягідного морозива, пломбіру, заморожених десертів	тис.грн.	11700,0	5663,5	4258,3	люди-год./грн.	0,035	33,2	-	-	Цех глазурування морозива	Майстер
		Виробництво харчового льоду	тис.грн.	6000,0	2904,3		люди-год./грн.	0,015					



Додаток М

Бланк-завдання до курсової роботи

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра менеджменту

Завдання на виконання курсової роботи з дисципліни “Основи менеджменту”

студенту _____
_____ курсу _____ групи напряму підготовки „Менеджмент”

1. Виконати курсову роботу на тему “Розробка системи менеджменту в _____”
(вказується форма, назва та розмір організації)

2. Основні вихідні дані. Національний університет водного господарства та природокористування

2.1. Напрямок виробничої діяльності _____

2.2. Види продукції (послуг): а) основної _____
б) супутньої _____

2.3. Обсяги реалізації продукції: а) основної _____
б) супутньої _____

2.4. Трудомісткість одиниці продукції: а) основної _____
б) супутньої _____

2.5. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, %
загальна _____
в т.ч. а) ІТР _____
б) цехового _____

2.6. Функціональна служба (лінійний підрозділ) _____

2.7. Кількість проблем, які вимагають прийняття управлінських рішень _____

2.8. Ключова посада у розрахунковій службі _____

3. Додаткові вихідні дані _____

Дата видачі завдання “_____” _____ 20__ р.
Термін здачі курсової роботи “_____” _____ 20__ р.

Завдання видав _____
(посада, підпис, прізвище, ім'я, по-батькові керівника курсової роботи)



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Додаток Н

Титульна сторінка

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту

Курсова робота

з дисципліни „Основи менеджменту”
на тему: „*Розробка системи менеджменту*
в організації”

_____ (назва організації)

Виконав(ла):
студент(ка) ____ курсу
____ групи
напряму підготовки
„Менеджмент”

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник:

(прізвище, ініціали викладача)

Рівне – 20__